

Regards croisés

## QUEL STYLE DE MANAGEMENT DANS L'ORGANISATION POST-COVID ?

[Soufyane Frimousse](#), [Jean-Marie Peretti](#)

EMS Editions | « Question(s) de management »

2021/4 n° 34 | pages 97 à 171

ISSN 2262-7030

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2021-4-page-97.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour EMS Editions.

© EMS Editions. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# Quel style de management dans l'organisation post-Covid ?

**Soufyane FRIMOUSSE,  
Jean-Marie PERETTI**

La crise du Grand Confinement impactera certainement durablement les entreprises. Le télétravail, le chômage partiel, les arrêts puis les reprises des lignes de production et des chantiers, les mesures de distanciation physique et sociale, les précautions dans les locaux, les nouvelles règles et consignes font émerger des modes d'organisation conciliant distance et proximité (QDM, n° 30).

Pour affronter l'après-crise, s'affranchir de nos repères, de nos certitudes et réviser les styles de management sont des défis cruciaux. Comment allons-nous retravailler ? Quelles sont les nouvelles attentes des collaborateurs (envie de télétravail...) ? Quelle forme de vie sociale au bureau ? Comment réduire l'appréhension du virus... ? Faire face à ces problématiques nécessite de sortir du style de management basé sur le commandement et le contrôle. Une relance efficace des activités passe par la créativité et l'engagement des équipes. L'abandon des réflexes hiérarchiques au profit de l'accompagnement. Ni expert, ni chef, ni contrôleur, mais animateur d'équipe et metteur en scène de talents. Les dirigeants n'ont d'autre choix que de repenser leur organisation et leur rôle. La confiance, le sentiment d'appartenance, l'adhésion, la cohésion prennent des places encore plus importantes. À ce titre, la combinaison entre les styles de management participatif et consultatif paraît tout à fait intéressante. Les dirigeants doivent faire preuve de transparence et d'équité en expliquant les décisions qu'ils prennent dans ces périodes d'incertitudes et d'anxiétés. Ils peuvent également exprimer leurs doutes et doivent se sentir eux aussi en confiance.

Consulter les collaborateurs qui peuvent être force de proposition et développer l'intelligence collective sont indispensables pour construire l'avenir. Cela suppose le partage de l'information, le respect de règles communes, la multiplication d'interactions et de connexions sociales afin de développer des pratiques co-construites ! Dans cette optique, le management repose sur l'autonomie, le partage du pouvoir, la prise de parole et l'audace. Mobiliser l'intelligence collective dans une logique d'amélioration continue apparaît indispensable dans un contexte d'incertitudes (QDM, n° 25). Il s'agit de co-construire et co-s'adapter chemin faisant.

Il est vital de reprendre les activités économiques et organisationnelles. Mais il est également crucial de réfléchir au style de management le mieux adapté. Dans cette perspective, la revue *Question(s) de management* a posé à des experts, praticiens et chercheurs la question : « Dans l'organisation post-Covid, quel(s) style(s) de management privilégier ? ».

139 enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants de 21 pays ont accepté de répondre à la question posée et de croiser leurs regards.

Merci à Jamila ABAIDI HASNAOUI, Julien Kouabenan ADOU, Abderrahmane AIT-ESSBAA, Abdelwahab AIT-RAZOUK, Jamila ALAKTIF, Sylvie ALEMANNNO, Patrick AMAR, Hervé ANDORRE, Philippe ANTON, Christophe ASSENS, Olivier BACHELARD, Céline BAREIL, Armand Polycarpe BASILE-GBEDJI, Hélène BEAUGRAND, Togba BEHI, Stéphane BELLANGER, Moez BEN YEDDER, Mohamed BENABID, Amina BENRAÏSS, Bouchra BENRAÏSS, Houcine BERBOU, Alain BERNARD, Prosper BERNARD, Mustapha BETTACHE, Marc BIDAN, Mireille BLAESS, Nicanor BLEY, Elise BONNEVEUX, Ben BOUBAKARY, Patrick BOUVARD, Luc BOYER, Franck BRILLET, Maria Giuseppina BRUNA, Philippe

CAHEN, Laura CARMOUZE, Didier CHABANET, Jean-François CHANLAT, Mireille CHIDIAC EI HAJJ, Philippe CLOGENSON, Valérie CORDIER, Giovanni COSTA, Thibault CUENOUD, Patrick DAMBRON, Carine DARTIGUEPEYROU, Éric DAVOINE, Francis DECLERCK, Stéphanie DECRAEMER, Christian DEFELIX, Marc DELUZET, Laurent DEPOND, Christophe DERUMEZ, Jérôme DEVALANCE, Caroline DIARD, Bruno DUFOUR, François-Xavier DUPERRET, Michelle DUPORT, Corinne EJEIL, Pierre EL HADDAD, Yves ENREGLE, Jean-Marie ESTEVE, Thierry FABIANI, Driss FERAR, Anne FIGONI, Corinne FORASACCO, Damien FORTERRE, Jean-Michel GARRIGUES, Mathieu GAZE, Baï Judith M. GLIDJA, Daniel GOUADAIN, Olfa GRESELLE-ZAÏBET, Jean-Yves GUILLAIN, Delphine GUYARD MEYER, Alexis HAKIZUMUKAMA, Vincent HELFRICH, Laurence HIRBEC, Annabelle HULIN, Jacques IGALENS, Abdelkader JAMAL, Allain JOLY, Souleymanou KADOUAMAÏ, Aziza KHADRA, Eileen Eunkyul KIM, Bertin Léopold KOUAYEP, Delphine LACAZE, Sylvie LACOSTE, Axel LALLEMAND, Christel LAMBOLEZ, Hubert LANDIER, Yves Le BIHAN, Jean-Pierre Le CAM, Dominique LECERF, Gérard LELARGE, Murielle Natacha M'BOUNA, Olivier MEIER, Virginie MOISSON, Gambetta Aboubakar NACRO, Théodore NADZIGA, Jean-François NANTEL, Ruphin NDJAMBOU, Hervé NDOUME ESSINGONE, Hadj NEKKA, Raphael NKAKLEU, Florence NOGUERA, Joseph NZONGANG, Poonam OBEROI, Marc OHANA, Lionel PASCO, David PATA KIANWADI, Ricardo PEREZ NUCKEL, Mathieu PETIT, Michel PLAISENT, Emilie POLI, Delphine POUPON, Elena de PREVILLE, Elisabeth PROVOST VANHECKE, Yann QUEMENER, Jiwat RAM, Lovanirina RAMBOARISON-LALAO, Renée RIVEST, Anne SACHET-MILLAT, Doha SAHRAOUI BENTALEB, Yann SCAVENNEC, Philippe SCHÄFER, Marie José SCOTTO, Éric SEUILLET, Jean Christophe SEZNEC, Aude SIMON, Yassine SLAMA, Patrick STORHAYE, Mamadou L. SYLLA, Omar THIAM, Oumar TRAORE, Diane-Gabrielle TREMBLAY, Gaël TRIVIDIC, Séverine VENTOLINI, Gilles VERRIER, Catherine VOYNNET-FOURBOUL, Rosaline Dado WOROU HOUNDEKON, Joumana YOUNIS et Lili ZHENG.

Jamila ABAYDI HASNAOUI propose de repenser le management afin de panser les plaies de la pandémie. Julien Kouabenan ADOU dresse les caractéristiques du manager flexible. Abderrahmane AIT-ESSBAA insiste sur l'importance de la justice, de l'inclusion et du réseautage. Abdelwahab AIT-RAZOUK et Yann QUEMENER suggèrent un contrôle plus interactif pour un management plus résilient. Jamila ALAKTIF souligne l'importance de l'agilité et du leadership transformationnel pour se préparer à la crise post-Covid. Pour Sylvie ALEMANNI, le manager post-Covid sera présent, organisé et solide. Patrick AMAR milite pour des démarches hybrides combinant l'avant et l'après. Herve ANDORRE pousse à libérer l'intelligence collective par l'humilité, l'optimisme et le dialogue. Philippe ANTON parle de reliance managériale. Selon Christophe ASSENS, le manager devra apporter ce supplément d'âme dans les équipes, qui échappent aux outils numériques. Olivier BACHELARD milite pour un management plus humaniste. Céline BAREIL souligne l'impératif de création de sens et de valeurs. Armand Polycarpe BASILE GBEDJI préconise de faire travailler davantage le salarié pour augmenter son pouvoir d'achat. Pour Hélène BEAUGRAND, seul un leadership inspirant peut-être créateur d'intelligence collective. Togba Fulbert BEHI rappelle l'utilité du management situationnel. Stéphane BELLANGER conseille un changement de paradigme. Moez BEN YEDDER recommande un leadership responsable. Selon Mohamed BENABID, il faut renoncer à croire à la toute-puissance du management. Amina BENRAÏSS et Bouchra BENRAÏSS préconisent l'agilité organisationnelle. Houcine BERBOU indique l'importance d'une vision holistique du management. Alain BERNARD propose une organisation patchwork. Mustapha BETTACHE situe le management post-Covid entre prolongement et renouvellement.

Marc BIDAN évoque le management « à la papa ». Mireille BLAESS place le leadership et la raison d'être des entreprises au cœur des réflexions. Nicanor BLEY adhère à une approche empathique des clients et autres parties prenantes. Elise BONNEVEUX, Annabelle HULIN et Séverine VENTOLINI présente le manager inclusif. Ben BOUBAKARY rappelle la nécessité d'adapter l'entreprise à la « nouvelle normalité » et l'exigence d'engager ses collaborateurs. Patrick BOUVARD privilégie le management des hommes. Luc BOYER propose un retour vers le futur. Franck BRILLET et Mathieu GAZE proposent un style de management augmenté et humain. Maria Giuseppina BRUNA insiste sur le besoin de régulation. Pour Philippe CAHEN, la Covid-19 est un accélérateur du management. Laura CARMOUZE nous oriente vers une réflexivité des styles de management. D'après Didier CHABANET le management doit faire face au défi de l'incertitude, de l'envahissement technologique et de l'individualisation des comportements. Jean-François CHANLAT présente l'éthique de la finitude et l'humanisme démocratique

d'un management post-Covid. Avec Mireille CHIDIAC EI HAJJ, l'obstacle devient le chemin. Philippe CLOGENSON insiste également sur l'importance du sens. Pour Valérie CORDIER et Axel LALLEMAND, donner du sens devient le nerf de la guerre d'un management bicéphale. Giovanni COSTA analyse trois leçons de management. Thibault CUENOUD, Vincent HELFRICH et Philippe SCHÄFER s'appuient sur le cas du parc bas carbone rochelais Atlantech pour construire la résilience organisationnelle. Pour Patrick DAMBRON la confiance est le tiers facteur immatériel. Carine DARTIGUEPEYROU souhaite donner l'envie d'avoir envie ... de se retrouver. Selon Éric DAVOINE, il faut reconstruire la culture organisationnelle. Francis DECLERCK affirme que la variété des réponses semble indiquer qu'il n'y a pas de modèle unique. Stéphanie DECRAEMER précise les dimensions du manager partenaire. Christian DEFELIX privilégie le RAP (résilience, apprentissage et proximité). Marc DELUZET associe management de proximité et management du collectif. Laurent DEPOND insiste sur le savoir décrypter l'humain. Pour Christophe DERUMEZ, l'avenir appartient au manager agile et transformationnel. Jérôme DEVALANCE souligne que les styles de management adoptés devront faire face à l'incertitude

Selon Caroline DIARD, on s'oriente vers une relation d'emploi hybride et dispersée. Bruno DUFOUR explique le passage du charisme à la servuction et distingue le leader providentiel et circonstanciel. D'après François-Xavier DUPERRET, il faut jongler entre les styles de leadership. Michelle DUPORT est très favorable à un humanisme managérial. Corinne EJEIL indique le lien entre l'apprenance et la pleine conscience. Pierre EL HADDAD propose un leadership post-traumatique. Yves ENREGLE se projette à partir des souvenirs du futur. Jean Marie ESTEVE préconise le « tous managers ». Thierry FABIANI analyse le rôle du manager facilitateur à l'échelle du territoire. Driss FERAR retient le style de management autoritaire à l'horizon post-Covid. Anne FIGONI préconise le management à distance par la confiance. Corinne FORASACCO propose de manager l'interdépendance positive. Damien FORTERRE privilégie le triptyque leadership, leader, manager. Jean-Michel GARRIGUES annonce le cantique du quantique. Baï Judith M. GLIDJA évoque le paradoxe managérial. Pour Daniel GOUADAIN, la situation dépendra évidemment de l'équilibre qui s'établira entre action et réaction. Olfa GRESELLE-ZAÏBET préconise un leadership situationnel qui a du sens et qui crée du sens... Jean-Yves GUILLAIN s'interroge sur l'inéluctable métamorphose managériale.

Selon Delphine GUYARD MEYER, le management sera résolument positif et inclusif. Alexis HAKIZUMUKAMA présente les enjeux et la dualité pour un management hybride. Laurence HIRBEC présente les managers de REVES pour le monde d'après. Jacques IGALENS propose que la BEA-ATTITUDE soit généralisée et devienne un style de management post-Covid. Pour Abdelkader JAMAL, rien ne devrait s'opposer aujourd'hui au changement de paradigmes dans le management. D'après Alain JOLY, cette crise représente une chance de réinventer nos prémices sur ce qu'est le management. Souleymanou KADOUAMAÏ propose une adoption de la numérisation de la comptabilité et du modèle de gouvernance dans les entreprises africaines. Aziza KHADRA souligne que le coaching s'invite au management. Eileen Eunhyul KIM présente les éléments du nouveau paradigme du management post-Covid. Bertin Léopold KOUAYEP présente les pratiques du management alternatif dans les organisations africaines. Selon Delphine LACAZE, la peur est source de toutes les faiblesses. Sylvie LACOSTE salue l'arrivée du manager empathique. Christel LAMBOLEZ insiste sur le rôle du management créatif au service de l'agilité. Pour Hubert LANDIER, il faudra éduquer le directeur financier, et à défaut le faire taire. Yves Le BIHAN suggère un grand reset. Jean-Pierre Le CAM parle d'un management distribué et d'un leadership d'investisseur. Pour Dominique LECERF, On ne manage bien qu'avec le sens.

Gérard LELARGE rappelle que la mise en place du télétravail suppose à la fois une confiance réciproque entre les collaborateurs et leur manager et une autonomie suffisante. Murielle Natacha M'BOUNA préconise un leadership partagé et renversé. Olivier MEIER plaide pour un leadership entrepreneurial plus simple et partagé. D'après Virginie MOISSON, Il faut faire place à un manager agile. Gambetta Aboubakar NACRO pense qu'il faut construire des équilibres ou périr. Théodore NADZIGA est pour un plus grand sens du relationnel. Jean-François NANTEL incite les managers à devenir influenceurs. Ruphin NDJAMBOU pense que l'organisation apprenante sera le levier du management en contexte africain post Covid-19. Hervé NDOUME ESSINGONE revient sur les dimensions du management frugal. Hadj NEKKA souligne l'importance de la confiance en tant que ressource stratégique. Raphael NKAKLEU préconise un management plus responsable. Florence NOGUERA situe le style de mana-

gement entre anticipation, adaptation et innovation. Joseph NZONGANG est pour un management de proximité virtuelle alliant consultation et participation. Poonam OBEROI est lui aussi favorable à un management responsable. Marc OHANA présente le leadership habilitant. Lionel PASCO explique le passage du statut « d'expert sachant » au statut « d'homo alignus ». David PATA KIANTWADI évoque le management Urbi et Orbi.

Selon Ricardo PEREZ NUCKEL, c'est la fin du management et du leadership – et l'avènement de la responsabilité avec la coordination-facilitation fiduciaire. Mathieu PETIT insiste sur l'importance de s'adapter aux attentes des salariés. Michel PLAISENT, Lili ZHENG et Prosper BERNARD s'intéressent à l'évolution du rôle du manager. Emilie POLI présente le management libéré. Elena de PREVILLE analyse les nouveaux challenges à relever. Elisabeth PROVOST VANHECKE s'interroge sur l'utilité de manager. Jiwat RAM plonge dans l'organisation post-Covid. Lovanirina RAMBOARISON-LALAO plaide pour le servant leadership. Renée RIVEST invite à se transformer ensemble. Anne SACHET-MILLAT préconise de retrouver le sens au travail. Doha SAHRAOUI BENTALEB insiste sur la capacité de s'adapter à tout retournement de situation, à chaque imprévu. Yann SCAVENNEC milite pour un rapprochement vers les collaborateurs. Marie José SCOTTO s'interroge sur la fin des petits chefs. Éric SEUILLET décrit un management revitalisé. Jean Christophe SEZNEC est pour un leadership humain et flexible. Aude SIMON et Delphine POUPON souhaitent inventer un collectif autrement. Yassine SLAMA mise sur les femmes leaders en Tunisie. Pour Patrick STORHAYE, quatre mots clés semblent devoir guider le style de management post-crise Covid : humilité, esprit critique, pédagogie et empowerment.

Le nouveau style de leadership devrait, selon Mamadou L. SYLLA, être vécu par les salariés comme un soutien organisationnel. Omar THIAM préconise lui aussi l'hybridation du management. Oumar TRAORE pose la participation de tous comme condition de succès du management post-Covid. D'après Diane-Gabrielle TREMBLAY, la gestion par résultats devrait s'imposer. Gaël TRIVIDIC pose la vision pour boussole et le groupe pour champ d'action. Gilles VERRIER indique l'importance de bien s'appuyer sur le vécu des collaborateurs pour alimenter les pratiques futures des managers. Catherine VOYNNET-FOURBOUL propose un management alternatif et spirituel. Rosaline Dado WOROU HOUNDEKON délivre les clés d'un management par la confiance en période post-Covid-19 dans les organisations au Bénin. Pour Joumana YOUNI, le management agile est la clé de succès post-Covid.

## Repenser le management pour panser le « lourd héritage » de la pandémie

**Jamila ABAIDI HASNAOUI, Professeur assistant, Excevia Business School**

Il y a un peu plus d'un an le télétravail s'est invité « de force » chez nous avec un libre accès à notre sphère privée. Largement plébiscité par les collaborateurs avant la crise sanitaire, le télétravail a très vite montré ses limites. Cette forme d'organisation du travail a aboli les frontières entre la vie privée et la vie professionnelle et a accentué les risques psychosociaux (RPS). Le rapport du Parlement européen du 21 janvier 2021 de l'impact de la Covid-19 sur les salariés et le télétravail révèle que l'application du droit à la déconnexion est très complexe à mettre en œuvre par les collaborateurs et estime que 58 % des actifs à temps complet sont en détresse psychologique à cause de la rupture du lien social liée au télétravail. Par ailleurs, la mise en place du télétravail a impliqué l'utilisation massive des outils digitaux et a nécessité le déploiement d'une culture et de compétences digitales contribuant ainsi à la dématérialisation du travail. Face à ces impacts majeurs sur le collaborateur et les entreprises de manière générale, le management fait face à de nouveaux enjeux : Quid du management post-Covid ? Quid du bien-être des collaborateurs dans un environnement de travail transformé ? Les méthodes classiques de management ne peuvent s'appliquer au contexte du télétravail puisque les équipes sont dispersées et que l'environnement de travail est transformé. Il convient alors au management de s'adapter à cette transformation du travail afin de répondre à ces enjeux de manière durable et de préserver le bien-être au travail. Le management de proximité semble être un premier élément de réponse. Il apporte aux collaborateurs le soutien, l'accompagnement et la communication. Ces dispositifs répondent aux besoins primordiaux des collaborateurs. Néanmoins, avec le télétravail, les échanges perdent en qualité et les moments conviviaux sont devenus très rares. Le télémanagement peut-être un deuxième élément de réponse. Aujourd'hui, et peut-être demain, les entreprises font face à des collaborateurs qui ne partagent plus, le même bureau et où les méthodes traditionnelles de management peuvent difficilement s'appliquer. Il est aussi très difficile pour le manager d'être « proche » de son équipe et de veiller à leur bien-être au travail. En effet, il est très difficile d'identifier des dysfonctionnements et des situations alarmantes ayant un impact sur les individus à distance. Il faut donc repenser totalement les pratiques de management pour panser l'impact de la crise sur les collaborateurs en réduisant les RPS, en renforçant le sentiment de bien-être au travail et en créant de la « proximité à distance ». Reconsidérer le format des réunions, les feed-back, les échanges formels et informels et la communication entre tous les protagonistes n'est pas suffisant. Il est nécessaire de s'orienter vers un e-leadership afin de réussir au mieux ces différentes transformations numériques et renforcer le lien social pour préserver les collaborateurs.

## Un manager flexible

**Julien Kouabenan ADOU, Directeur des Ressources Humaines & de la Communication, CCI Côte d'Ivoire, Abidjan**

La déferlante qui a frappé de plein fouet nos vies et notre économie a entraîné avec elle nos certitudes sur la gestion des entreprises et le management du collectif. La Covid-19 a obligé les entreprises à adapter l'environnement de travail et les méthodes de management au télétravail et aux mesures barrières. L'espace de l'entreprise s'est transformé sous l'influence des mesures barrières (distanciation physique, lavage des mains). L'activité partielle est devenue une réalité pour plus d'un employé sur deux. La Covid-19 bouscule-t-elle le style managérial ? Quel sera le profil du manager de 2021 ? Dans ce nouveau contexte, où le travail est repensé, les managers vont davantage prendre en considération les attentes des talents qui aspirent à plus de liberté et fluidité au travail. Quel que soit leur type de personnalité, les dirigeants actuels n'ont d'autre choix que de repenser leur organisation et de revoir leur style. Les habitudes de travail s'adaptent désormais au contexte. Le lieu de travail varie, tout comme l'emploi du temps qui est plus flexible. Le manager de demain doit faire en sorte que chaque membre de son équipe se sente à sa place et œuvre pour ses intérêts personnels, mais aussi, pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Il doit adopter un style flexible qui est la combinaison entre les styles participatif et consultatif.

## Justice, inclusion et réseautage : des leviers pour des organisations performantes, intégrées et résilientes

**Abderrahmane AIT ESSBAA, Expert spécialiste en Evaluation et des programmes de développement, Directeur de 3 ANGLES ETUDES**

La relance de l'activité économique durant la période de Post Covid ne se fera pas simplement par la reprise des mêmes mécanismes managériaux d'avant. Il va plutôt falloir un effort commun qui vise à impliquer l'ensemble des parties prenantes de l'organisation (publique ou privée) dans la réflexion et la recherche des nouveaux styles de management, et peut-être instauré à travers la capitalisation des modes d'organisation classique, pour assurer un management résilient, flexible et capable de supporter le flux et le reflux ou l'instabilité économique et sociale dans l'avenir. Dans ce sens, l'ensemble des pratiques managériales qui peuvent améliorer la confiance organisationnelle, l'esprit d'appartenance, l'éthique et le bien-être psychologique au travail ont une grande place dans la réflexion autour du style de management de demain. Ces pratiques peuvent être résumées dans l'adoption d'un management juste et inclusif. Le management juste renvoie à l'appropriation et la mise œuvre des principes de la justice organisationnelle (distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle). De même, le management inclusif repose sur le principe de « NE LAISSER PERSONNE/PARTIE PRENANTE DE L'ORGANISATION POUR COMPTE ». Toutefois, la concentration sur l'organisation interne ne pourra pas garantir des résultats probants. En effet, le style de management de demain devra encourager le réseautage entre les organisations et la construction des écosystèmes complémentaires et solidaires dans des territoires bien identifiés.

## Un contrôle plus interactif pour un management plus résilient

**Abdelwahab AIT-RAZOUK, Brest Business School, Laboratoire du LEGO**

**Yann QUEMENER, Brest Business School, Laboratoire du LEGO**

« Cette période de crise et d'incertitudes a validé l'agilité comme moyen d'adaptation et devrait l'ancrer comme pratique managériale dans le long terme » : ainsi s'exprimait le directeur d'un grand cabinet de conseil dans *Les Echos*. La crise de la Covid-19 appelle à une évolution durable vers des modèles de management capables, non seulement d'efficacité, mais aussi de résilience et d'agilité. L'agilité suppose de laisser de l'autonomie, de l'initiative aux acteurs de l'organisation, et pose ainsi la question du contrôle. L'agilité s'accommode mal d'un contrôle trop fortement axé sur la vérification disciplinaire du déploiement unidirectionnel de décisions stratégiques. Un style de management capable d'intégrer une part de contrôle plus cognitif semble de nature à pouvoir accompagner un fonctionnement plus agile. Si le contrôle « diagnostic », conceptualisé par Simons (1994), illustre le principe d'un contrôle consistant à surveiller, le contrôle « interactif » favorise, lui, l'apprentissage des différents acteurs et leur capacité à faire face aux incertitudes et à l'imprévu. Un management capable d'associer aux principes d'un contrôle diagnostic, ceux d'un contrôle plus interactif, sera vraisemblablement mieux armé pour faire face aux aléas des crises à venir.

Simons R. (1994), How New Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal, *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 3, p. 69-189.

Lamoureux J.-C. (2020), Il y a urgence. Entreprises, entrons en résilience !, *Les Echos.fr*, 26/11/2020.

## L'agilité et le leadership transformationnel pour se préparer à la crise post-Covid

**Jamila ALAKTIF, Professeur, ISC Paris Business School of Management**

Beaucoup se voient en mode « post-Covid », comme si le coronavirus n'était plus qu'un lointain souvenir. Non seulement, le virus donne naissance à de petits variants, colonisant ainsi différentes parties du monde, mais les conséquences économiques et l'impact sur le marché du travail sont amenés à pérenniser. Pour la plupart prises au dépourvu, les entreprises ont géré tant bien que mal cette crise soudaine dans l'urgence. Nombreuses sont les organisations coincées dans un système poussiéreux et horriblement hiérarchique. Cette crise a permis de repenser l'organisation du travail et permettre, à ceux qui le peuvent, de travailler à distance, chose inimaginable il y a moins d'un an, tant les racines du présentisme étaient profondes. Que retenir des applaudissements au balcon en mars 2020 ? Et quels styles de management privilégier ? Il va de soi que la flexibilité est le mot d'ordre. Mais cela ne suffit pas à répondre aux impératifs de la société d'aujourd'hui. Le « business agility » semble plus appropriée pour répondre au rythme effréné de changement. L'agilité dans les affaires nécessite une orchestration fluide de toutes les fonctions et ressources de l'organisation. Cela suppose également une proactivité renforcée et surtout, un mental d'acier capable de percevoir, au-delà des imprévus quotidiens, les bienfaits du changement organisationnel. Quant aux organisations les plus ambitieuses, elles gagneraient à instaurer un « leadership transformationnel. Ici, le charisme du manager est la clé de voûte. « Changer » des pratiques organisationnelles pour corriger les erreurs du passé en réponse à des pressions extérieures et parvenir à des résultats concrets, c'est bien. « Transformer » l'organisation à un niveau plus profond en s'attaquant aux croyances et aux valeurs, grâce à une stratégie parfaitement conçue pour répondre d'abord à des besoins internes tout en se préparant pour l'avenir, c'est mieux !

## Manager post-Covid présent, organisé, solide

**Sylvie ALEMANNO, Professeur des Universités, Conservatoire national des Arts et Métiers, Cnam, Paris**

Pour gérer la propagation de la Covid-19, les pays ont choisi de limiter l'activité économique durant la pandémie. Le télétravail souvent imposé par injonctions de l'état s'est accru, ainsi que visioconférences et autres dispositifs numériques distanciels. Managers et salariés, compte tenu de la durée de ces mesures, ont opéré des changements de mode d'être au travail, avec lesquels le manager doit et devra composer pour dynamiser les équipes. Nombre de coaches préconisent actuellement un « management bienveillant » (F. Soyez, courrier cadres du 21 avril 2021) supposant régler en fait la perte de « contrôle sur les collaborateurs », fortement constatée. La bienveillance reste le conseil de base pour un management motivant (comme pour toute relation organisante et éducative). Or en cette période post Covid-19, d'éclatement géographique des équipes, des incertitudes du marché et de pertes de repères chez de nombreux individus, un management structuré et structurant, un manager incarné et présent, solide peut s'avérer indispensable non pas pour contrôler, mais pour reconstruire les repères par l'exemple donné. Les managers sont parvenus à la fin des années 2020 à la conclusion qu'une coopérativité, agilité, délégation est plus productive notamment avec des « millenials ». La plus grande vigilance doit porter sur les effets d'une surutilisation (privée et professionnelle) des outils numériques de la distance et de l'absence à être, qui fait prendre le risque du désengagement.

## Le monde d'avant en moins bien ?

**Patrick AMAR, directeur général AXIS MUNDI**

Il est toujours tentant, au milieu d'une crise, de se dire que la période qui suivra sera complètement différente, idéalement opposée en tout point aux pratiques pré-existantes, car toutes les leçons auront été tirées. Ce n'est pratiquement, jamais le cas et il faudra également faire attention que le monde d'après ne soit pas juste le monde d'avant en moins bien. Cela d'autant qu'un grand nombre d'entreprises auront à cœur et seront sous tension pour relever des performances défailtantes des 18 mois précédents. Cette précaution n'interdit pas une approche post-Covid plus nuancée qui cherche à tirer des enseignements et voir comment de façon non dogmatique ou systématique, ils peuvent être implémentés dans un contexte et une culture organisationnelle. La crise Covid suggère ainsi, une prime : – A la confiance au lieu du micro-management, tueur de motivation ; A l'empowerment et l'autonomisation au lieu du seul « Command and control » ; Au résultat plutôt qu'à la focalisation sur le « face time » et le nombre d'heures travaillées ; A l'intelligence et l'effort relationnels, avec ou sans machine à café ; Au travail sur le Pour quoi ? plutôt que le simple « Quoi ? » car la question de ce que nous faisons ensemble se posera avec encore plus d'acuité. Cela ne voudra pas dire, basculer dans une entreprise totalement « libérée », désinhibée, qui mette à la poubelle tout ce qui a précédé mais, le plus souvent, des démarches hybrides ou on tente de garder le meilleur de l'avant et de l'après et ou, du coup, on invente quelque chose d'autre.

## Libérer l'intelligence collective par l'humilité, l'optimisme et le dialogue

**Hervé ANDORRE, Taking care of Culture & People Leadership, Dassault Systèmes SE**

La période actuelle est inédite car elle conduit tous les acteurs à se repenser en même temps. En tant que travailleur citoyen, comment vivre dans la cité et travailler sainement pour son entreprise ? En tant qu'organisation, comment rester synchronisé, efficace et agile collectivement ? En tant qu'entreprise, comment développer une valeur durable pour la société ? Oui, il faut se repenser alors même que nous évoluons dans des environnements économiques et écologiques changeants.

Le management se trouve ainsi confronté à une nouvelle donne : un mouvement constant, systémique et peu prévisible. Le management doit diriger des personnes qui pour un certain nombre d'entre-elles, questionnent leur propre manière de diriger leurs vies ! Dans un tel contexte, il faut favoriser un style de management optimiste, humble et ouvrant le dialogue. Optimiste car le manager est le mieux placé pour promouvoir la valeur du travail pour la personne, l'entreprise et la société. Humble car le manager ne possède pas toutes les réponses. En instaurant un dialogue de fond régulier, de partage et confrontation des vécus respectifs, il peut faire émerger les nouvelles solutions individuelles et collectives. Il doit cependant accepter qu'un temps de maturation différent est nécessaire à chaque personne, pour forger les nouveaux fonctionnements. Le manager peut et doit libérer l'intelligence collective grâce à un dialogue tourné vers l'espoir d'un monde durable.

## Sortir de la déprise pandémique par la reliance managériale

**Philippe ANTON, Chargé de mission numérique et modernisation, Ville de Limoges**

La pandémie du virus SARS-CoV-2 a mis à l'épreuve les différentes capacités d'adaptation des entreprises. Véritable accélérateur de nouvelles pratiques de gestion à l'instar des activités en distanciel, cette crise nous invite à penser de nouvelles modalités d'apprentissages permettant de se projeter vers une résilience stratégique et numérique au sein d'écosystèmes territoriaux. A l'ère du post-management (Silva & Strohl, 2016), les compétences des leaders transformationnels, transactionnels, participatifs semblent constituer des capacités à infuser dans l'organisation post-Covid pour se débarrasser des effets mortifères de la crise (syndrome de Lazare, sécurité ontologique rompu (Giddens, 1987). De plus, face aux enjeux de relance, là où le digital constitue un levier pour innover, le leadership d'habilitation apparaît comme ressource pour le développement de comportements innovateurs. Son développement est à rechercher avec la mise en place d'espaces de concertations managériales. Au final c'est bien dans cette combinaison ou hybridation de styles que la reliance managériale apparaît comme une approche à privilégier, pouvant constituer un des pivots de la gouvernance hypermoderne (Noguera *et al.*, 2021).

## Le management du « monde d'après » : plus humain ou technologique ?

**Christophe ASSENS, Professeur des universités, ISM-IAE, Université de Versailles Saint Quentin, Université Paris Saclay**

La pandémie Covid-19 a joué le rôle d'un accélérateur de tendances, en renforçant la digitalisation des procédures, le travail à distance et le besoin d'autonomie des collaborateurs. Dès lors, le management devra jouer sur trois leviers essentiels : l'automatisation des tâches standards pour tenir compte de la digitalisation des chaînes de valeur, la communication pour donner du sens à l'esprit d'équipe dans un univers dématérialisé, la confiance pour motiver les collaborateurs et conserver les gains de productivité dans l'implication au travail. Le management sera plus collaboratif dans des structures de travail en réseau, où la répartition et la coordination des tâches s'effectueront par ajustement mutuel de manière horizontale. Dès lors, l'influence du manager ne sera plus garantie par le statut ou la rente sur les diplômes, mais dépendra de l'utilité apporté au collectif : par la valeur d'exemple, par la notoriété dans les services échangés, par la légitimité dans la cooptation auprès des pairs et des collaborateurs, par la capacité de réseautage. Gardien du sens et de la confiance, le manager devra apporter ce supplément d'âme dans les équipes, qui échappent aux outils numériques et aux algorithmes de l'intelligence artificielle.

## Dans l'organisation post-Covid, plus que jamais un fort besoin de management plus humaniste !

**Olivier BACHELARD, Professeur emlyon business school**

Dans cette période très anxiogène, les salariés sont plus que jamais fragilisés (même s'il ne faut pas oublier les demandeurs d'emploi qui sont dans des situations encore plus compliquées). Avec notamment le développement du travail hybride, du télétravail, le souci de l'autre, la bienveillance, le respect, la considération, le sens de l'action sont indispensables. Si le travail nécessite d'accepter les contraintes et les efforts, il doit plus que jamais s'accompagner du respect et de la sécurité des salariés ou des agents publics (qui est très différente de la zone de confort). Le problème est que le management reste encore trop souvent focalisé sur une logique verticale, de contrôle, très taylorisée. On entend encore trop souvent, « j'ai trop de pression, trop de travail, pas assez de visibilité, tout est urgent... ». Des auteurs comme Gomez dénoncent le travail invisible (2013), l'entreprise au tableur, dans l'esprit malin du capitalisme (2019), Bouzou & de Funes montrent que l'entreprise est plus que jamais source de malaise dans la comédie (in)humaine (2018). D'autres nous montrent la voie comme Nadisic (2018) Le management juste, Lecomte (2016) Les entreprises Humanistes, comment elles vont changer le monde, ou Bachelard (2017) Le bien-être au travail. Le style de management qui selon nous, doit être privilégié repose donc aujourd'hui plus que jamais sur la capacité à se rendre disponible pour l'autre, prendre le temps d'être attentionné, accorder du temps pour une écoute active, s'adapter aux particularités de chaque collaborateur, se méfier des jugements hâtifs et des interprétations, bref adopter une posture de soutien. Gageons que ces pratiques vertueuses mais hélas encore trop marginales avant la pandémie deviendront la norme.

## **Un management bienveillant, créateur de sens et de valeur**

**Céline BAREIL, Professeure titulaire, HEC Montréal, Canada**

À l'ère post-Covid, le manager de demain sera à la fois un créateur de sens pour ses collaborateurs et un créateur de valeur pour son organisation, tout en faisant preuve de bienveillance. Il faut certes s'attendre à une mutation profonde du monde du travail où non seulement le rôle du management sera probablement remis en question mais aussi le style de management. Dépendamment du type d'emplois et du secteur d'activités, une majorité des collaborateurs se sera habituée pendant plus d'une année, à exercer efficacement ses responsabilités à l'aide des technologies et à bénéficier d'une flexibilité et d'une latitude élargie empreinte d'autonomie. Le manager aura tout intérêt à propulser l'intelligence collective de ses équipes pour aborder la façon optimale de créer de la valeur pour les clients internes et externes. Il/elle n'hésitera pas à aborder avec ses collaborateurs, les nouveaux enjeux à la fois individuels (aux plans de l'intégration, de la carrière, de l'apprentissage, du développement, de la charge de travail, du lieu de travail, de l'aménagement du temps de travail, du rendement, etc.), sociaux (climat d'équipe, relations interpersonnelles, etc.), culturels, structurels et politiques, pour que le travail ait du sens à leurs yeux. Il saura résoudre ces enjeux tout en négociant les ressources pour accroître la capacité de ses équipes. Il sera un modèle de management bienveillant, axé sur la contextualisation, la personnalisation, l'empathie et la confiance.

## **Faire travailler plus le salarié en améliorant son pouvoir d'achat**

**Armand Polycarpe BASILE GBEDJI, Expert, Agence de Régulation de l'Énergie (ARE), Bénin**

Avec l'avènement de la pandémie du coronavirus et les confinements qui s'en sont suivis, plusieurs entreprises ont été obligées de faire travailler leurs personnels à distance. Si cette pratique existait depuis quelque temps, beaucoup d'entreprises ne s'y étaient pas préparées et les fortunes ont été diverses pour celles qui y ont recouru. Chaque entreprise doit tirer les leçons de sa propre expérience pour mieux adapter le style de management qui convient à ses salariés. Le télétravail est désormais rentré dans les habitudes et restera d'actualité, même après la période du coronavirus, surtout pour son côté positif dont l'amélioration du pouvoir d'achat des travailleurs sans augmentation de leurs salaires. Pour miser sur ce cheval, les entreprises doivent favoriser les conditions y relatives dont l'autonomie des travailleurs. Cette autonomie passe pour les plus jeunes par un management directif où des instructions claires leur seront données, par la hiérarchie, dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes en vue de leur permettre d'acquérir de l'expérience. Une fois cette étape franchie, le management aura à évoluer et devenir persuasif pour l'ensemble des travailleurs avec plus d'échanges avec l'équipe dirigeante et la prise en compte de leurs opinions dans les décisions de l'entreprise. Avec ces deux styles de management, non seulement les entreprises fonctionneront comme d'habitude, elles seront également parées à toutes éventualités de confinement et surtout, elles pourront faire télétravailler des salariés en leur permettant de mieux conjuguer leurs obligations professionnelles et privées.

## Créer les conditions de l'intelligence collective : le leadership inspirant

**Hélène BEAUGRAND, Coach professionnelle, Directrice de Tchancà**

La crise Covid-19 est en train de modifier durablement les façons de collaborer : le travail hybride, alternant présentiel et distanciel, se profile comme la future norme, partout où c'est possible. Dans ce contexte, le défi du manager doit être de créer les conditions essentielles à l'épanouissement du collectif et à sa réussite, pour que l'intelligence collective puisse s'y développer. Il doit pour cela s'intéresser autant au collectif (cadre de coopération, relations interpersonnelles, modes de fonctionnement, créativité, agilité, résultats obtenus...) qu'aux individus qui le composent (ce qui les anime, leurs valeurs, besoins psychologiques fondamentaux, talents, vulnérabilités...). Ils deviennent ainsi des « leaders inspirants », comprenant ce qui donne envie de travailler, faisant preuve d'intelligence émotionnelle et d'empathie. Ils accueillent la contradiction comme source de progrès, régulent les conflits sans les masquer. Ils pratiquent le management participatif, responsabilisent leurs équipes. Ils donnent du sens aux missions qu'ils confient, mettent en lumière la valeur du travail de leurs collaborateurs. Le travail hybride nécessite, à tous niveaux de l'entreprise, des leaders inspirants. Le coaching est une solution puissante, transformante, d'accompagnement des managers, pour les aider à trouver leur place et impacter positivement leur environnement... Pourquoi pas un coaching en mode hybride, pour leur permettre d'expérimenter cette réalité multidimensionnelle ?

## Le management situationnel, pour maintenir le Cap, même après la Covid-19 !

**Togba Fulbert BEHI, Directeur Central des Ressources Humaines, Compagnie Ivoirienne d'Électricité, Côte d'Ivoire**

La motivation des travailleurs tient certes à la rétribution qu'ils retirent de leurs actions. Mais elle est aussi tributaire de l'ambiance de travail. Laquelle ambiance de travail est également la résultante du management qui lui-même subit le contexte actuel de la Covid-19. La posture du manager, dans ces conditions où l'on a plus que jamais besoin de sens, devient un atout. Bien entendu, si celle-ci épouse l'ère de son temps, au contraire du management dont la finalité demeure. Car à proximité ou à distance, c'est au manager qu'il revient le soin d'amener chacun à grandir professionnellement pour atteindre les résultats escomptés. En cette période de crise où le partage de l'information, la présence remarquée du manager et la communication deviennent des leviers importants, le manager peut et doit à priori privilégier un style de management participatif. À travers ce style, le manager privilégiera le conseil, le soutien et l'accompagnement de ses Hommes, se placera à souhait en mode écoute et favorisera l'entretien individuel. Cette façon de faire cadre bien avec l'atmosphère post Covid-19. Toutefois, vu les nombreux facteurs de décision et la singularité de la situation actuelle, l'on ne saurait rendre le manager prisonnier d'un seul et unique style de management. C'est pourquoi il apparaît indiqué de mettre en pratique les rudiments d'un management situationnel. En la matière, aucun des styles de management connus n'est, en soi, bon ou mauvais, pertinent ou inapproprié. C'est en fonction de la situation et du collaborateur que les divers styles de management – directif, participatif, persuasif ou autres – prennent tout leur sens, en vue d'amener l'équipe à maintenir le Cap.

## **Le leadership au service de l'entreprise : effet d'annonce ou changement de paradigme ?**

**Stéphane BELLANGER, Expert-comptable, commissaire aux comptes, analyste financier**

2020 aura non seulement vraisemblablement changé le monde, mais également le mode de fonctionnement des entreprises. Beaucoup d'entre elles luttent pour survivre quand leurs modèles d'affaires deviennent obsolètes. Les organisations ont, plus que jamais, besoin de leaders. La pandémie mondiale est le révélateur du besoin de réflexions sur les adaptations du leadership au contexte actuel et sur les éventuelles opportunités de redonner une impulsion aux organisations par l'intelligence collective. A partir de la fin du siècle dernier, nous sommes entrés dans le « complexe » ; or, nous ne pouvons pas fonctionner avec les solutions du « compliqué » quand nous sommes dans le « complexe ». « Intelligence collective », « servant leader », « manager-coach », « organisation distribuée », « gouvernance partagée », etc. : ces concepts pointent-ils des évolutions à la marge de nos systèmes organisationnels et du rôle des managers leaders ou préfigurent-ils, enfin, au contraire, une mutation réelle de nos manières de travailler et de diriger ? Face aux attentes des nouvelles générations et aux évolutions sociétales en cours, accélérées par la crise de la Covid, les systèmes pyramidaux (« command and control ») pourront-ils perdurer ? Quelles seraient dès lors les nouvelles qualités et compétences demandées aux leaders ? Le leadership au service du collectif est-il réservé à certains types de personnalité ou d'organisations ? Dans le contexte de crise actuel, est-ce le moment de changer, à titre individuel, organisationnel ou sociétal ? Peut-être entrons-nous dans un autre paradigme qui nous conduit à être fluide oscillant entre trancher dans l'urgence et accompagner à long terme. Telle la métaphore de la « poule aux œufs d'or » qui ne se limite pas à se polariser sur les œufs mais également à avoir le souci de la fécondité de la poule.

## **Le leadership responsable : en première ligne pour l'après crise**

**Moez BEN YEDDER, Professeur Assistant, Abu Dhabi University, EAU**

Si la crise de la Covid-19 a mis en valeur le rôle des personnels de première ligne, le monde de l'après crise aura besoin de s'inspirer de leur dévotion et de leur bienveillance pour rebâtir l'économie et la société de demain. L'enjeu majeur de l'après crise est celui de la relance économique sur des bases nouvelles plus justes à l'égard des Hommes et de la planète. La ligne de front sera donc économique et les entreprises auront besoin d'un profil de leader orienté vers les valeurs de la responsabilité sociale et du développement durable. Les leaders responsables affichent généralement un style de management bienveillant à l'égard de leurs collaborateurs. Ils promeuvent les valeurs éthiques au sein de leurs équipes et sont soucieux des de leurs émotions et de leur bien-être tout en suscitant leur motivation pour agir. On retrouvera chez eux la dévotion à l'égard du métier et la bienveillance envers autrui, qualités cruciales des meneurs d'équipe en première ligne. Toutefois, l'enjeu du leadership responsable va bien au-delà des relations entre le manager et ses collaborateurs car si le monde du management et en particulier des ressources humaines tend à se focaliser sur cet aspect sous l'influence de la lecture lewinienne du leadership, il demeure que le leadership a pour but premier de servir une vision. En effet, dans le monde en reconstruction de l'après-Covid aura besoin de leaders adhérant à la vision d'un monde où la prospérité économique et le succès des organisations se fait en harmonie avec les progrès social et écologique. Et c'est justement la vision qui donne au leader sa motivation et son courage de décider qui le différencie du simple administrateur et qui marquent ses relations avec ses partenaires à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Le leadership responsable a donc pour vocation de déborder du cadre organisationnel. Ainsi, un leader responsable engagera volontiers son entreprise ou son unité dans des projets marqués par le sceau de la durabilité et fera tout pour les voir aboutir. Son style de management viendra susciter l'adhésion de ses équipes pour les projets et la vision qu'il porte. C'est le leadership responsable qui a transformé de simples innovations technologiques et de service en projet d'entreprise à l'instar des transports non polluants, des circuits de distribution courts, du commerce équitable... autant de secteurs d'activité qui ont préparé le terrain de l'économie verte et citoyenne tant plébiscitée et espérée pour l'après crise. En bref, si l'on souhaite que le monde de l'après-Covid soit un monde fondé sur une croissance durable et inclusive, ce sont des leaders responsables qu'il faudra former et encourager à la prise d'initiative.

## La plus terrible des leçons de la Covid-19 : le renoncement à la toute-puissance du management

**Mohamed BENABID, rédacteur en chef du quotidien *l'Économiste*, Maroc**

Le contexte pandémique de la Covid-19 fait entrer un peu plus le facteur incertitude dans l'entreprise. Il conduit dans la foulée à relativiser et à revisiter les modèles organisationnels habituels, désormais acculés à composer avec l'aléa. La quête d'un idéal de management n'échappe pas à cette crise de stabilisation. A première vue, l'exercice incite à regarder du côté d'un management participatif qui mobilise ses ressources cognitives, qui délègue, responsabilise, promeut l'autonomie et assure des niveaux de synergies et d'agilité importants. Impossible de faire autrement lorsque les choix stratégiques engagent pour le meilleur ou pour le pire, et lorsque, aussi, les équipes doivent arbitrer par rapport à des décisions pour lesquelles les organisations n'ont pas été nécessairement préformatées au départ. S'il fallait insister sur deux dimensions en particulier, ce serait à notre sens celles de l'information et de l'humilité. D'abord l'information, et donc la qualité des processus de communication en interne, à même de redonner du sens, consolider l'engagement et la cohésion de groupe ainsi que des schémas mentaux partagés. En temps de crise, ne l'oublions, les employés ont besoin plus qu'en temps normal d'être rassurés. Au-delà, il convient de ne pas perdre le sens des priorités, à savoir faire converger les efforts des équipes vers la gestion de la crise et de ses impacts. Là aussi la transparence la plus absolue est préconisée sur les chances réelles de résilience ou au contraire les facteurs de vulnérabilité. De toutes les manières il n'y a plus rien à cacher ! Ensuite l'humilité, car un tsunami de l'ampleur de la Covid-19, aux effets sans communes mesures avec ce que le monde a connu jusque-là, ne se prête ni aux solutions toutes faites ni aux incantations en mode « il n'y a qu'à ». La complexité ambiante invite certes à tout tenter pour s'en sortir, mais pour des résultats souvent hypothétiques et en intégrant le risque de se planter. Il y a à l'évidence ici la plus terrible des leçons de la Covid-19 : le renoncement à la toute-puissance du management.

## Promouvoir l'agilité organisationnelle

**Amina BENRAÏSS, Professeur, Université Cadi Ayyad, Marrakech**

**Bouchra BENRAÏSS, Enseignant-chercheur, Département Sciences Économiques et de Gestion, FSJES – USMBA, Fès**

L'impact de la Covid-19 étant fort, l'organisation post-Covid, en plus du fait qu'elle ait résisté à cette crise, est appelée à promouvoir les stratégies d'adaptation prônant une certaine agilité organisationnelle. Ce nouveau processus de production, en plus de rendre les organisations plus compétitives, devrait soutenir leurs tentatives de survie en période de crise durable et de forte intensité. Elles sont appelées à développer d'importantes capacités d'adaptation, d'innovation et d'apprentissage en continu et à miser sur leur leadership à distance. De ce fait, dans ces organisations ouvertes, apprenantes et flexibles, l'agilité n'est plus, uniquement, une réponse à l'incertitude de l'environnement, elle devient une opportunité où la pro-action est la règle pour gérer la complexité de l'environnement. L'homme se trouve ainsi au cœur de l'organisation, c'est la ressource qui peut être la plus flexible mais aussi la plus réticente. D'où le challenge continu de l'organisation agile pour mobiliser ces ressources afin de coopérer, innover et anticiper. L'organisation n'ayant d'autre alternative que d'avancer, la crise devient alors une source intarissable de réflexion incitant ainsi à la mobilisation de l'intelligence collective.

## Vers une vision holistique du management des Hommes

**Houcine BERBOU, Professeur, ENCG, Settat, Maroc**

Les mesures sanitaires prises par les gouvernements ont propulsé le Management dans une nouvelle dynamique pour répondre aux exigences actuelles. En effet, certaines entreprises ont anticipé la crise en optant pour des formules en mode Full-remote et ont réussi à instaurer cette combinaison embryonnaire grâce principalement au style et à la vision holistique du Management. En revanche, les circonstances imposées par l'épidémie ont été inédites et ont touché toutes les entreprises. Les managers étaient appelés à tester de multiples modes de Management et de puiser dans les bonnes pratiques du « Management de crise » pour s'en inspirer. De même, il a fallu ériger un plan de déploiement de la phase post Covid-19 pour préparer les l'organisation aux changements éventuels et développer une certaine immunité contre les événements inopinés. Force est de constater ici l'intérêt de croiser les attributs du style de Management persuasif, participatif et déléguatif. Il est aussi opportun de fonder la relation collaborateur-Manager sur la confiance, favoriser la responsabilisation, faire adhérer les équipes à la vision managériale. Enfin, il s'agit d'épauler les collègues pour encourager l'autonomie et la prise d'initiative, s'adosser à la puissance collective et se doter d'un système de communication puissant.

## L'organisation patchwork : le nouvel assemblage de collaborateurs post-Covid

**Alain BERNARD, Professeur, ESSEC Business School**

La pandémie de la Covid-19 a mis en valeur l'importance du bon discernement et du bon gouvernement contribuant à la poursuite effective des aspirations propres au bien commun et au bien-être personnel. Cela s'est traduit dans les organisations par l'émergence de pratiques et de styles de management favorisant le sens des responsabilités et le goût de la conduite autonome personnelle par les collaborateurs (en particulier en situation de travail hybride). L'étape supplémentaire, dans la perspective aujourd'hui ouverte, consistera à développer et pratiquer une gamme ouverte de styles de management s'accommodant toujours mieux aux personnalités et aux aspirations singulières des collaborateurs. Ainsi, il conviendra d'être compétent et rationnel avec les collaborateurs progressant sur le chemin de l'acquisition des compétences, talentueux et provocateur avec les collaborateurs impatientes d'exprimer leurs talents, coopératif et ouvert à la négociation avec les collaborateurs se définissant comme partenaires d'un projet commun, créatifs et libres d'esprit et de manières avec les collaborateurs imaginatifs et à l'aise dans des environnements de travail à haut degré de liberté, etc. Ainsi seront tissés, pour le bénéfice de tous, les liens caractérisant le nouvel assemblage organisationnel post-Covid : l'organisation patchwork.

## Management post-Covid...Entre prolongement et renouvellement

**Mustapha BETTACHE, Professeur titulaire, Département des relations industrielles, Université Laval, Québec, Canada**

S'il peut paraître trop tôt pour dessiner les contours des modes managériaux susceptibles de caractériser l'ère post-Covid, il n'est, par contre, pas inutile d'y réfléchir d'ores et déjà, considérant la plus grande place accordée tant à l'environnement, au genre qu'à l'équité sociale, et ce, sous l'effet du contexte pandémique, ce qui laisse entrevoir des perspectives plus vertes et plus égalitaires. En d'autres termes, la pandémie a remis en selle la nécessité de se doter de gouvernances axées, plus que par le passé, sur les aspects environnementaux et sur la santé et le bien-être des individus. À cela est venu s'ajouter le télé travail de plus en plus perçu comme un mode de travail privilégié, voire une composante structurelle de l'organisation future impliquant un nouveau rapport à l'espace et au temps. Défini comme un lieu de travail privilégié, le domicile devra ainsi réunir les meilleures conditions à l'effet d'assurer les performances organisationnelles recherchées, le management endossant tout au moins un accompagnement, voire une plus grande place accordée à la formation et, du même coup, une plus grande orientation vers l'accompagnement au détriment du contrôle, et ce, sans compter l'importance d'une familiarisation avec de nouveaux outils numériques et de nouvelles façons de communiquer et de gérer à distance. Dans la même optique, le management accordera plus d'attention aux risques psychosociaux (sentiment d'isolement, détresse psychologique...) susceptibles de se développer dans le cadre du télétravail. En filigrane, un management de partenariat davantage marqué par une attention soutenue à l'égard des employé(e)s sera de mise et caractérisera le management à l'ère post-Covid, reléguant à un second plan le management d'autorité ayant prévalu jusqu'alors. Si nul ne peut prédire avec précision quelles seront les répercussions de la crise de la Covid-19 sur les styles de management, on peut toutefois y entrevoir que l'innovation pourrait prendre toute la place et que de nouvelles stratégies organisationnelles y découleront. Pour l'exemple, ne met-on pas déjà l'accent, ici et là, sur une plus grande préoccupation des organisations à l'égard de la santé et du bien-être des employé(e)s, une plus grande autonomie des employé(e)s... Mais soyons prudents dans nos pérégrinations car il n'est pas dit que le management de l'après Covid ne recherchera pas à retrouver l'état initial plutôt que de s'orienter vers une remise en question des modes de management dominants. En effet, gardons à l'esprit que le management constitue du reste un mode de gouvernementalité dans un mode de production capitaliste, ce dernier étant plus orienté vers l'atteinte d'objectifs économiques et d'optimisation qu'empreint du souci du bien commun, l'échec patent des réformes managériales de l'hôpital et de l'État de façon générale faisant foi. Dès lors conviendrait-il de s'interroger sur la nature d'un possible nouveau managérial à l'horizon ? C'est toute la question.

## Le management « à la papa » pour cimenter l'organisation post-Covid

**Marc BIDAN, Professeur, École Polytechnique de l'Université de Nantes**

L'idée de privilégier un style de management plutôt qu'un autre dans une organisation confrontée aux enjeux et aux défis post-Covid est intéressante. Avant d'y répondre, posons-nous d'abord la question de ce qui a (vraiment) changé avec cette pandémie. D'une part sur le plan sanitaire (le virus, les traitements, les gestes barrières, les vaccins, etc.) nous avons été confrontés à un impératif qui paraissait avoir été oublié, c'est celui de disposer d'une information fiable et experte donc c'est celui de la crédibilité de la source. A ce propos, la France et tous les grands pays industrialisés ont créé et écouté – dans un premier temps – leur conseils scientifiques qui tenaient lieu de « consultant-expert » auprès du politique qui devait rester décideur *in fine* pour ne pas démissionner face à un biopouvoir si souvent – à tort ou à raison – décrié. D'autre part, sur le plan logistique (les masques, les tests, les vaccins, etc.) nous avons été confrontés à la gestion de la pénurie et au management du manque. A ce propos, nous avons créé la communication de crise afin de montrer 1) que la pénurie n'existe pas et 2) que si elle existait ce ne serait pas bien grave car le produit en question serait de facto inutile (cas des masques au début de la crise). Ensuite, sur le plan économique, nous avons créé la confiance au travers du « quoiqu'il en coûte » et – facilité par des taux d'intérêts toujours assez bas – des prêts garantis par l'État (PGE) et autres indemnités des chômeurs en cessation administrative d'activité. Mais nous avons aussi « manager la distanciation » grâce à des pratiques et à des technologies de télétravail devenues routinières en quelques mois. Enfin, sur le plan sociétal et politique face à l'incertitude et à la sidération, à la réalité perçue comme anxiogène et à la terrible distinction essentiel Vs non-essentiel, notre société a su faire émerger un management par le « care », la bienveillance et l'écoute – toujours en s'appuyant sur le présidentiel quoiqu'il en coûte – ce qui nous rapproche finalement de l'empathie. Ainsi, ces quatre points nous permettent de mettre en lumière un style de management qui nous a fait traverser la crise et qui va perdurer car celle-ci ne doit pas pouvoir se réinstaller. Pour ce faire, un management de type familial, empathique voire paternaliste semble approprié quel que soit la taille et le secteur de l'organisation. Il sera certes à la fois infantilisant – il ne faudra plus désobéir sinon la punition va tomber – mais également bienveillant – il ne faudra pas hésiter à oser, à innover, à impulser car le manager sera là pour aider – et en tous cas il sera hiérarchique. Il devra en effet rassurer la famille face à l'incertitude de la disruption !

## Confiance, sens et leadership, comme avant !

**Mireille BLAESS, Vice-Présidente Human Capital, Voisin Consulting LS**

« Gouverner c'est prévoir » citation célèbre d'Adolphe Thiers. Gouverner correspond dans la littérature actuelle à la notion de leadership. En revanche, manager c'est gérer le quotidien de la relation humaine au travail. Donc, le quotidien de cette relation, en période de travail à distance, a pu évoluer comme il l'aurait fait dans une période normale. Un nombre important de personnes ne se sont pas croisées physiquement et la bonne compréhension de leur motivation et de son évolution est à valider par le management y compris à distance. La réponse sur le style de management à privilégier de ce « regards croisés » ne peut être dissociée du style de management existant avant cette période Covid. Si l'entreprise fonctionnait bien « dans le monde d'avant » et que le mode de travail convenait au plus grand nombre, revenons à ce qu'il était. Si la période à distance a révélé des sujets à traiter dans la relation managériale, il convient de les traiter. Dit autrement, la période de Covid a pu être un révélateur de pratiques managériales à faire évoluer et qu'il convient de prendre en main. La confiance réciproque reste un élément déterminant. Ayant comme champ d'observation au quotidien, des organisations dans lesquelles les équipes travaillent sur des projets à différents endroits du globe depuis toujours, n'accordons pas trop d'importance à une crise passagère qui n'a fait qu'exacerber ou accélérer des situations. En revanche, plaçons le leadership et la raison d'être des entreprises au cœur de nos réflexions et travaux pour les prochains mois car plus que jamais ces éléments seront essentiels à un engagement durable des équipes en entreprise.

## Ère post-Covid, heure de défi managérial

**Nicanor BLEY, DRH de la Banque Populaire de Cote d'Ivoire, Abidjan**

Pour attirer des employés talentueux et les conserver, plusieurs entreprises, avaient pour habitude de mettre en avant l'argument d'être le meilleur lieu de travail. Or, depuis Mars 2020, du fait des effets de la pandémie Covid-19, la majorité des organisations privilégient le télétravail et leurs employés doivent s'adapter à un autre style de management. S'il est vrai qu'en France par exemple, la Loi El Khomri a posé dès 2016 des bases du télétravail, il aura fallu cette crise sanitaire pour révolutionner la manière dont les organisations considèrent le télétravail. Le management habituel, bâti autour du rigide argument du lieu physique de travail fait place progressivement à d'autres styles. Vu qu'il n'y a pas qu'un seul type de management, ni une seule forme de leadership mais des situations de management qui sont à mettre en adéquation avec le travail hybride (télétravail et présentiel), l'opportunité est belle pour les organisations de réinterroger leurs pratiques managériales, d'en réinventer ou privilégier certains aspects de la période Covid actuelle à l'ère post-Covid. Elles pourraient prioriser le partage d'informations en temps réel, par une communication interne de proximité au bénéfice des salariés tout comme une approche empathique des clients et autres parties prenantes.

## Le manager inclusif à l'heure du déconfinement

**Elise BONNEVEUX, Maître de conférences HDR, IAE Tours Val de Loire**

**Annabelle HULIN, Professeur des Universités, IAE Tours Val de Loire**

**Séverine VENTOLINI, Professeur des Universités, IAE Tours Val de Loire**

Le style de management dans l'organisation post-Covid devra indéniablement être pensé de manière à adopter et/ou à renforcer les pratiques organisationnelles inclusives, à savoir concilier les problématiques que chacun(e) a pu connaître pendant la crise sanitaire avec les besoins actuels et futurs de l'organisation. Le manager post-Covid devra par ailleurs libérer la parole et reconstruire les échanges entre les collaborateurs, c'est-à-dire garantir un espace de collaboration collective, afin de recréer le lien social mais également de développer les capacités de tous à s'adapter à ce changement radical des modes de travail. L'enjeu pour les organisations dans ce contexte de déconfinement progressif sera alors d'anticiper le « retour à la normale », sans pour autant mettre fin aux pratiques organisationnelles (télétravail par exemple) qui ont vu le jour et qui se sont renforcées pendant les différents confinements. C'est ainsi que la liberté individuelle, notamment concernant l'organisation du travail, devra être réaffirmée et défendue pour préserver l'équilibre vie professionnelle/ vie personnelle. Enfin, il faudra savoir communiquer justement auprès de ses équipes pour redonner une nouvelle impulsion et renforcer une vision commune et partagée à l'organisation.

## Management post-Covid et leadership transformationnel : entre la nécessité d'adapter l'entreprise à la « nouvelle normalité » et l'exigence d'engager ses collaborateurs

**Ben BOUBAKARY, Enseignant-chercheur, Université de Yaoundé II**

L'environnement des affaires d'aujourd'hui est plus que jamais dynamique, complexe et incertain. De nombreux phénomènes, qui ont provoqué des crises, ont amené les entreprises à adopter de nouvelles méthodes de travail à grande vitesse. Les dirigeants d'entreprises sont contraints de passer à des structures plus plates et non hiérarchiques, en adoptant des approches plus radicales de la prise de décision et d'organisation du travail. Il est donc important de repenser le style de management et le développement de l'entreprise dans un monde post-Covid. C'est le cas notamment de l'adoption d'un leadership transformationnel. En effet, l'un des meilleurs styles de leadership pour gérer une crise est le style « transformationnel » qui permet de voir la situation dans son ensemble afin de mieux comprendre son ampleur avant d'en proposer des solutions. Les leaders transformationnels recherchent les conseils de ceux qui sont les plus proches de la situation et mettent à profit le savoir-faire des autres pour créer un plan logique, flexible et adaptatif. En fait, contrairement aux leaders transactionnels qui suivent des règles, les leaders transformationnels sont suffisamment agiles pour gérer la dynamique des urgences. Ils sont généralement les meilleurs pour adapter et manœuvrer efficacement les organisations avant, pendant et après une crise. Ils sont perspicaces et imaginatifs connus pour leur leadership en matière de connaissances dans un domaine spécifique (leaders cognitifs). Par ailleurs, le leadership transformationnel est en mesure de créer de l'engagement à proximité comme à distance des collaborateurs. En effet, il permet de montrer aux collaborateurs qu'ils existent et ont un rôle important dans l'entreprise. Il leur donne la possibilité d'exprimer des avis sur les actions à mener par l'entreprise, leur fait confiance, leur laisse l'autonomie pour accomplir leur mission et leur offre des outils à la pointe de la technologie. Ceci crée un levier d'engagement fort des collaborateurs, développe le lien social et le sentiment d'appartenance, renforce l'apprentissage et favorise la génération d'idées nouvelles. Dès lors, dans l'organisation post-Covid, le style de management à privilégier semble être un leadership transformationnel qui permet d'adapter l'entreprise à la « nouvelle normalité » et d'accroître l'engagement de ses collaborateurs.

## Un management privilégié ? Celui des Hommes !

**Patrick BOUVARD, Rédacteur en chef, RH info, le Media RH d'ADP France**

Il est certes de bon ton de dire qu'il y aura un « après » Covid en matière d'organisation, notamment parce que l'outil qu'est le télétravail y prendra une place différente, probablement plus importante. Il est certain que le triptyque Confiance-Autonomie-Responsabilité sera au cœur de l'organisation post Covid. Mais cela ne change rien, à mon avis à ce qu'est l'essence du management, non réductible à un modèle ou à un style particulier, si ce n'est qu'il devra sans doute s'adapter à un fonctionnement hybride en fonction des lieux et des temps. En tout état de cause – et quitte à me répéter –, le management est l'établissement de règles claires et communes qui définissent les rapports et les comportements que sont censés développer des professionnels dans l'exercice de leurs activités respectives. Sur site comme à distance. Il établit une structure stable, capable de supporter les variations d'environnement et les adaptations organisationnelles nécessaires. Sur site comme à distance. Ces règles répondent à une formalisation explicite, permettant à chacun d'apprécier avec justesse sa marge de manœuvre, son pouvoir d'initiative et les limites de ses responsabilités. Sur site comme à distance. Établir ces règles de telle sorte qu'elles ne formalisent ni trop ni trop peu les rapports et les comportements des individus et des équipes relève d'un art, parfois fort délicat. Trop de formalisation produit un effet inhibant et une passivité ; trop peu de formalisation conduit du flottement, de la démotivation et de l'insatisfaction. On pourrait presque dire que la problématique du management peut se réduire au fait de savoir ce qu'il faut formaliser et ce qu'il ne faut pas formaliser. Cela ne signi-

fié pas que l'ensemble des relations qui se développent entre les personnes n'étoffe pas utilement le management : nul ne peut prétendre avoir affaire à des êtres humains en ne tenant pas compte de toute la dimension psychologique qui leur est naturelle. Mais au contraire l'expérience montre que les relations se structurent plus positivement lorsqu'elles prennent assise sur quelques règles reconnues par tous. Car la règle se présente comme une objectivation extérieure aux personnes, ouvrant un champ rationnel à la gestion des conflits et des tensions qui surviennent inévitablement ; à la construction d'une solidarité et d'une synergie qui seule permet aujourd'hui la performance. C'est en effet la reconnaissance unanime des règles, au sein d'une même entité, qui permet à un professionnel d'en « manager » d'autres, c'est-à-dire d'être investi d'une autorité. En l'absence de règles, au contraire, c'est l'arbitraire qui reprend ses droits ; et le dirigeant exerce son « pouvoir ». Nombreux sont ceux, d'ailleurs, qui se gardent d'établir des règles claires et communes à tous... pour garder leur pouvoir. On pourrait dire que la règle se définit comme ce qui vient imposer des devoirs au pouvoir. Comme l'écrivait Louis XIV dans ses Mémoires : « Comme il est difficile, lorsqu'on peut ce que l'on veut, de vouloir ce que l'on doit. ». L'autorité d'un manager se mesure concrètement à sa capacité d'établir des règles – y compris vis-à-vis de ses supérieurs hiérarchiques – puis à les faire respecter, en s'y soumettant le premier. C'est faire d'une entité professionnelle, quelle qu'elle soit, une zone de droit. Son non-respect acte, de fait, un état de guerre, donc de stress accru, dont il est difficile de mesurer les effets à moyen et long terme. Mais on peut penser qu'il y a peut-être quelque chose à perdre au recul de la civilisation et au retour à la culture tribale souhaitée par certaines entreprises, même et y compris avec des capacités techniques et technologiques décuplées.

## Retour vers le Futur

**Luc BOYER, Directeur de Recherche, Université de Paris-Dauphine**

C'est bien connu ! on ne doit pas regarder vers le passé si on veut analyser le présent ou – a fortiori – se projeter dans l'avenir. Permettez-moi de faire une exception... Nous venons de vivre 50 années – ou plus – pendant lesquels nous avons cherché à inventer un management en rupture avec le passé, même si dans les faits la résistance aux changements était beaucoup plus forte que ce que nous imaginions ou souhaitions. Oui, le présent et le futur nous font curieusement penser (mais surtout ne le dites pas, au risque de passer pour un ringard !) au passé... La Covid-19, et pas seulement elle, entraîne un engouement pour un management par les résultats bien autant – et souvent plus – que par le temps passé (au travail), voire les connaissances ou les compétences. Tout se passe comme si on fermait, au moins en partie, la période d'un management fondé sur la maîtrise du processus et l'estimation des compétences exigées. On en revient, certes partiellement, sous l'influence d'un management dit plus responsable, à une animation qui, sous couvert d'une « modernité retrouvée » (on peut même travailler chez soi... comme ce fut le cas au XVI<sup>e</sup> ou XVII<sup>e</sup> siècle !), engendre une pression souvent plus forte dans un contexte asocial. Il est, me semble-il, souhaitable que nous prenions conscience de cette évolution en s'efforçant d'analyser (c'est la responsabilité de la recherche appliquée) les conséquences de cette mutation.

## Vers un style de management augmenté et humain : un futur qui se dessine dans l'organisation post-Covid...

**Franck BRILLET, Professeur des universités**

**Mathieu GAZE, Professeur d'économie-gestion**

« Dans toute organisation, ceux que l'on croit être les meilleurs en termes d'apprentissage, sont loin du compte. Je veux parler des professionnels et des experts qui sont pourtant très bien formés techniquement, très engagés envers leur entreprise, très motivés et occupant des postes de grande importance. La plupart d'entre eux n'arrivent même pas à reconnaître les problèmes qui existent en matière de management des hommes. » (Argyris C., 1999). Si la problématique du management s'est toujours posée, elle s'est très clairement accentuée durant la crise sanitaire sans précédent que nous avons vécue. A l'heure du post-Covid il devient donc essentiel de se réinterroger afin d'accompagner et gérer les transformations auxquelles les organisations et les acteurs sont confrontées. Si les débuts de la crise ont été caractérisés par une certaine impréparation des équipes, une non-adaptation des outils, on constatera qu'au fur et à mesure, et après plus d'un an, des changements se sont opérés et notamment en matière de style de management. Lorsque le télétravail s'est installé et a été largement déployé dans de nombreux secteurs d'activités, la problématique du management s'est rapidement posée révélant de forts enjeux sociaux et de ressources humaines : comment être proche de ses équipes ? Comment fédérer des collectifs de travail apprenants ? Comment accompagner tous les collaborateurs et mieux répondre à leurs craintes, leurs besoins et leurs attentes ? Peut-on manager à distance et comment ? L'observation de ces derniers mois révèle que globalement les liens entre les managers et les collaborateurs ne se sont pas distendus bien au contraire et plusieurs leviers peuvent être actionnés afin d'envisager les contours d'un style de management nouveau, un style de management « augmenté » s'appuyant naturellement sur les usages du numérique au service des collectifs et *in fine* de la performance des organisations et du bien-être au travail. Pour ce faire plusieurs éléments doivent être privilégiés pour y satisfaire :

- la confiance et le respect comme valeurs fondatrices. Il est important de changer de paradigme en oubliant toutes formes de contrôle et d'évaluation abusives destinées à compenser le fait de ne pas voir physiquement les collaborateurs travailler. En d'autres termes, il convient de réfléchir à la question suivante : comment être présent à distance en dehors du domaine du contrôle ?
- l'autonomie et la subsidiarité comme principes de fonctionnement. Ces principes se traduiront par un partage des missions ressources humaines entre les collaborateurs mais également et surtout les managers qui verront leur légitimité envers leurs équipes renforcée. C'est vers une nouvelle configuration RH qu'il faudra tendre passant d'une logique traditionnelle et fonctionnelle à une logique de coresponsabilité ;
- l'aptitude à entretenir des relations vraies avec autrui et une bienveillance dans les relations humaines comme axes directeurs de l'action managériale. La maîtrise des compétences transversales telles que l'écoute et l'empathie va devenir incontournable comme source de performance individuelle et collective ;
- le sens et la direction comme axes stratégiques afin de partager, de coconstruire et de faire participer à l'action collective : Cela se traduira par un partage de l'information, une communication optimale, mettant en lumière un style de management fédérateur ;

En synthèse, le style de management post-Covid devra remettre l'acteur au centre de la relation opérant un équilibre entre l'acquisition de compétences techniques/métiers, cognitives/transversales et compétences managériales. Il conviendra de maintenir le lien social, grâce aux compétences transversales, ainsi que la capacité à mettre de l'humain dans ce contexte de transformation numérique permanente.

C'est en faisant preuve d'imagination managériale qu'il faudra adopter un style innovant, tout en renforçant l'encadrement de proximité (en distanciel et en présentiel), reposant sur un système agile qui permettra d'anticiper et d'accompagner les transformations des organisations, des modalités de travail, des métiers et du travail dans son ensemble.

Pour conclure, l'organisation post-Covid s'orientera vers « un e-leadership équilibré et harmonieux » : comment trouver le juste équilibre entre présentiel et distanciel ? Face aux défis technique, sanitaire, comment contrebalancer, corriger, neutraliser les risques sociaux dont celui de la santé mentale ? Dans une approche managériale de plus en plus horizontalisée, le leadership de demain revêtira une fonction de régulateur, de stabilisateur, de coordination et de mise en relation. À cela s'ajoute l'approche « artistique » de l'équilibriste : faire preuve d'audace, de créativité afin de s'adapter à des contextes inédits par leur degré d'incertitude, de complexité : le style de management augmenté.

Argyris C., Teaching Smart People How to Learn, *Harvard Business Review*, Vol. 69, n°3 May, June, p. 99.

## Du besoin de régulation à l'heure de la Covid-19

**Maria Giuseppina BRUNA, Directrice de l'Éthique, de la RSE et de la Recherche Sociétale, IPAG Business School. Professeure Titulaire en Management, Directrice de la Chaire IPAG « Entreprise Inclusive »**

Plongée dans l'ambiguïté, harassée par les contradictions, la société post-moderne enfante des réalités sociales ambivalentes. Globalisée et localiste, polycentrique et interdépendante, singulariste et mimétique, éclatée et archipelisée, hyperconnectée et désocialisée, elle se donne à voir à la manière d'une société instable aux fondements vacillants (Bruna *et al.*, 2017 a, b ; 2019, 2020 ; Bruna & Yanat, 2020). La diversité en est le chiffre, la mobilité la promesse, la quête d'équilibre l'horizon (Bruna & Nekka, 2019 : 11). Confrontée au *polythéisme des valeurs* autant qu'à la concurrence des systèmes, la post-modernité ensemence ainsi une pensée à son image. Complexe, composite et tâtonnante, elle peine souvent à restituer (et, plus encore à en comprendre) la consubstantielle ambivalence de notre *présent liquide*. Ce faisant, elle alimente des représentations du monde antinomiques (et, de fait rivales) qui entretiennent la concurrence entre acteurs. Confrontée à la plus grave pandémie des dernières décennies, ayant endeuillé plus de 4 millions de personnes de par le monde<sup>1</sup> et engendré une crise économique d'une rare violence (dont les conséquences sociales et politiques s'annoncent dévastatrices), notre post-modernité connaît « *une période critique, selon la terminologie employée par les Saint-simoniens, moment où l'unité organique de la société se disloque faute de principes partagés* » (Barthe & Vatteville, 2018 : 22). Hachée, désarticulée, conflictualisée, notre société doute, craint et se renferme dans un chapelet d'opinions fugaces, de croyances éphémères et d'identités appauvries. Prisonnière de ses dogmes et tentée par la culture du rejet (de l'Autre, de la Science, du politique, du collectif...), elle apparaît, en pleine crise de la Covid-19, dans sa béance de société en mal de sens et de régulation. L'impréparation généralisée ayant frappé la planète toute entière (à commencer par les pays les plus développés) n'a de pair que le manque de clairvoyance (et d'anticipation), de coordination (et de subsidiarité dans la prise de décision et la mise en action), d'humilité (et donc d'*apprenance*). Face au désastre d'une société insouciant et insoucieuse (de l'Autre et des éco-équilibres), se révèle, en creux, une incapacité à penser l'intérêt général. Celle-ci se voit renforcée par un déficit de conscience éthique et un empêchement de la spécularité (empathie, symétrie des attentions), qui nuisent à l'exercice *effectif* de la responsabilité. Immergées dans l'incertitude, les entreprises éprouvent et sont éprouvées par un triple phénomène d'accroissement vertigineux des parties prenantes (qui inaugure des dérives pléistocratiques des plus dangereuses), d'inflation normative et d'instabilité (des orientations stratégiques, des structures et des process...) qui en fragilise l'alignement stratégique et entame la cohésion des équipes. À l'instar de la Société, les organisations sont, de surcroît, le théâtre de bouleversements profonds de nature socio-économique, de métamorphoses organisationnelles et managériales (parfois heureuses) qui ne parviennent, néanmoins, pas à cacher les hésitations positionnelles et stratégiques inaugurées ou, le plus souvent, révélées et accélérées à la faveur de la pandémie.

<sup>1</sup> Et ce, en dépit des mesures de confinement, distanciation sociale et prophylaxie prises par plus de 150 pays de par le monde.

En miroir de tiraillements sournois, de tensions latentes et de conflictualités béantes, se fait jour un déficit criant de régulation. C'est pourquoi nous plaidons en faveur d'une éthique de la régulation à même de conjurer les sorts d'une dérive anémique aux relents dévastateurs (foisonnement et délégitimation des normes ; contradiction et ineffectivité des règles). Or, comme l'écrivait le philosophe et anti-fasciste Antonio Gramsci : « *Le vieux monde se meurt, le nouveau monde tarde à apparaître, et dans ce clair-obscur surgissent les monstres* ». Pour faire mentir les prophéties, il convient, à notre sens, d'embrasser une éthique de la régulation. Celle-ci s'impose d'abord comme un défi démocratique (« rebâtir le Commun » pour « faire Société » ; Igalens, 2008 ; Peretti, 2012 a, b, 2019 ; Chanlat, 2017 ; 2020), puis comme un impératif d'entreprise. Il s'agit là de réapprendre à conjuguer *légitimation sociale de la régulation, pratique éthique de l'auto-régulation* (restituant ainsi à l'*acte de responsabilité* sa nature première d'*acte de liberté dans la fraternité*) et implémentation d'une *régulation plurielle* (Bruna, 2019, 2021). Extension du modèle de la *régulation conjointe* cher à Reynaud (1997) dans un contexte post-moderne où sévissent les risques pléistocratiques, la régulation plurielle se doit d'être pensée comme un nouvel modèle de délibération (publique et organisationnelle), attentif aux voix multiples des parties prenantes mais toujours soucieuse du Bien Commun (éthique de la discussion ; Habermas, 1987). Autrement dit, comme une démarche participative soucieuse des besoins et attentes hétérogènes des *stakeholders*, mais entièrement rivee vers l'intérêt général. Nul ne sait quelle sera la forme du monde d'après. S'il sera la copie conforme du monde d'avant, s'il en sera une suite paroxystique, une déviance partielle ou un dépassement négocié... S'il sera continuatif ou disruptif, rhabillé (en apparence) ou renouvelé (en profondeur). Une chose est certaine, cependant : faire le pari de l'*entreprise après-Covid* implique de s'approprier une éthique de la régulation doublée d'une praxis de l'*agilité inclusive*. Cela appelle à bâtir, pas après pas, une *entreprise profondément renouvelée* : alignée (sur les plans éthiques, écosystémiques et stratégiques), inclusive car agile, apprenante car réflexive, efficiente car coopérative, résiliente car réticulaire.

## La Covid-19, un accélérateur du management

**Philippe CAHEN, Conférencier prospectiviste, La lettre des signaux faibles<sup>1</sup>**

De toute façon, il fallait admettre les changements dont les trois principaux sont le saut générationnel, le saut technologique et le saut environnemental. Le saut générationnel, c'est la fin des babyboomers dans l'univers du travail. Nés entre 1945 et 1965, ils partent à la retraite. Et puis arrive la génération Z, nés depuis 1995/2000, nés avec un téléphone mobile dans le cerveau. Même les Millennials, nés entre 1980 et 2000 sont dépassés. Le saut technologique accélère tous les aspects du travail : l'usine 4.0, la vente d'usage plus que de produits, la connaissance instantanée de tous les aspects de l'entreprise des produits aux clients en passant par la logistique, la délégation de sous-traitance à des experts variés, la téléconférence, etc.

Enfin le saut environnemental qui exige de moins produire de carbone et de produire ou faire produire dans des conditions humaines respectables. En deux ans, le management aura fait un saut de cinq à dix ans parce qu'il avait quelques années de retard, parce qu'il va prendre quelques années d'avance. Celui qui s'interroge encore a un pied dans la tombe.

<sup>1</sup> Cahen P. (2018), *Méthode & Pratiques de la prospective par les signaux faibles*, éd. Kawa.

## Deviens le manager que tu veux être ? Pour une réflexivité des styles de management face à une organisation du travail post-Covid bouleversée

**Laura CARMOUZE, ATER, Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale, Aix Marseille Université**

La pandémie de Covid-19 pousse un très grand nombre de pays dans la récession la plus profonde depuis la seconde guerre mondiale, avec des conséquences humaines et psycho-sociales très inégales sur les individus, les organisations et les institutions tant publiques que privées. A fortiori, selon l'étude CoviPrev de Santé Publique France, la crise sanitaire a bouleversé l'organisation du travail et, les managers sont en première ligne pour accompagner les salariés, que ce soit pour gérer un conflit, une absence ou faire face à la baisse des rendements. Si la crise advient pour permettre une décision, un changement, le pouvoir ouvre la capacité ou la possibilité de faire, de percevoir. Les managers ont ainsi recours à des outils et des méthodes pour orienter les comportements de leurs équipes en fonction des objectifs à atteindre. Question(s) de traits de personnalité, de comportements, de situations ? Différents styles de management peuvent être adoptés, de manière plus ou moins consciente, plus ou moins pérenne. Pour exemple, avec un style directif, le manager prend la majorité des décisions sans consulter ses équipes et, avec un style participatif, il ou elle les encourage à donner leurs avis et à participer au processus de décision. Un style ne semble pas prévaloir sur un autre mais plutôt s'adapter en fonction des contingences, dont la réflexivité est la clef de voûte. *In fine*, la célèbre formule nietzschéenne revisitée invite à se dépasser, se surpasser : deviens le manager que tu veux être !

## Le Management au défi de l'incertitude, de l'envahissement technologique et de l'individualisation des comportements

**Didier CHABANET, Professeur HDR, Directeur de la recherche, IDRAC Business School, Lyon**

Les situations de crise sont toujours l'occasion de profondes remises en cause de la stabilité sociale et peuvent en ce sens être considérées comme des opportunités de changements et d'innovations pour ceux qui sont capables de les saisir. Le management des organisations n'échappera pas à cette règle et sera vraisemblablement transformé en profondeur par la pandémie que nous traversons. Trois enseignements principaux semblent d'ores et déjà se dégager. D'abord, nous savons que cette épidémie ne sera pas la dernière et que, de façon beaucoup plus générale, au-delà des questions sanitaires, nous serons confrontés dans un avenir proche à des situations complètement inattendues. Les individus comme les organisations doivent donc tenter de s'adapter à l'imprévu, comme le prophétisait d'ailleurs avec beaucoup de justesse Ulrich Beck quand il anticipait « La société du risque ». Ensuite, nous serons de plus en plus et partout envahis par la technologie, ce que révèle aussi la crise de la Covid-19. Le développement récent et massif du télétravail n'est à cet égard qu'une étape supplémentaire d'un processus qui n'a aucune raison de s'arrêter. Les outils mis en place ne sont ni bons ni mauvais en eux-mêmes, ils sont ce que nous en faisons. Il est essentiel de savoir quel(s) sens nous souhaitons leur donner, ce qui suppose de garder la maîtrise de leur(s) usage(s). Les organisations devront bien évidemment se poser ces questions et apporter des réponses intelligentes, c'est-à-dire évolutives et en capacité de répondre aux besoins spécifiques de leurs membres. Enfin et par voie de conséquence, le management ne pourra se contenter d'être bienveillant et empathique – même si c'est important – il devra gérer des individus de plus en plus autonomes, réflexifs et donc critiques. Certains s'en trouveront renforcés, d'autres fragilisés. La tendance n'est pas nouvelle mais elle a toutes les chances de s'accroître. Les collectifs de travail et plus largement les groupes sociaux dans leur ensemble devront à la fois être solidaires et respectueux de cette individualisation des attentes et des comportements.

## *L'éthique de la finitude et l'humanisme démocratique aux fondements d'un management post-Covid*

**Jean-François CHANLAT, Professeur émérite, Université Paris-Dauphine PSL, Professeur affilié, HEC-Montréal**

Au cours de cette pandémie qui n'est pas encore terminée, loin de là, se jouent plusieurs choses qui vont déterminer l'existence que nous allons avoir, voire notre survie. Parmi toutes les réflexions émises à l'heure actuelle, il y a une interrogation qui s'ajoute à toutes celles concernant notre mode de développement, c'est celle qui touche notre relation à la nature sauvage. En nous mettant de plus en plus en présence avec des agents pathogènes redoutables et inconnus, c'est-à-dire des zoonoses, cette catastrophe pose de nombreuses questions éthiques et interpelle par la même nos modes de gestion. En ce qui nous concerne, il nous semble que la crise que nous vivons, devrait être particulièrement propice à l'émergence d'une éthique de la finitude. Celle-ci devant nous permettre de faire définitivement le deuil de notre toute puissance et de redonner à notre condition de mortel toute sa place. Cette catastrophe sanitaire est en effet une crise existentielle, un fait social total, et donc, une crise anthropologique. À nous d'en tirer tous les enseignements pour que le développement socioéconomique puisse se faire désormais dans un contexte de justice sociale et de respect des équilibres naturels. Aux spécialistes de la gestion et des organisations que nous sommes de nous y atteler, afin de redonner à la politique toute sa place, laquelle est au sens de Mauss, l'art de la direction consciente de la vie en commun, inspiré par un humanisme démocratique.

## *Quand l'obstacle devient le chemin*

**Mireille CHIDIAC EI HAJJ, Professor, Faculty of Business and Economics, Lebanese University, Beirut**

Dans un contexte dominé par la puissance de l'imprévisible, il a fallu un temps pour pleinement saisir l'ampleur et la portée d'une pandémie de type « cygne noir ». Face aux perturbations de la logistique et de l'approvisionnement et aux fermetures des frontières, une cascade d'effets a touché l'infrastructure financière des entreprises. Pour neutraliser le choc, les gérants d'entreprise devaient créer des solutions, s'ouvrir aux possibilités, rester tenaces, améliorer l'agilité et optimiser la communication. Alors que peu de dirigeants ont réussi à transformer l'obstacle en opportunité. Ceux qui ont pu le faire, étaient ceux qui ont su se montrer vigilants, rester à l'écoute, résister au désordre et se concentrer sur ce qu'ils pouvaient contrôler. En tant que leaders, ils ont su travailler avec des équipes distantes et virtuelles, les faire participer aux décisions et renforcer leur intelligence émotionnelle. Leur façon de répondre aux incertitudes a déterminé pour autant, non seulement la réputation de l'entreprise pour les années à venir, mais a de même établi si leur entreprise a véritablement fonctionné en tant qu'entreprise sociale. Une leçon s'en tire pour guider la période de reprise : lorsque l'obstacle devient le chemin, une attitude stoïque devient la clé de voûte du Leadership !

## Management post-Covid, la quête du Graal : le sens !

**Philippe CLOGENSON, Président Choucas Consulting**

La crise de la Covid-19 aura profondément ébranlé nos certitudes managériales. Les rares initiatives de télétravail prises en son temps par certains acteurs avant-gardistes se sont rapidement développées et les plus irréductibles n'ont eu d'autres choix que de s'y plier. Néanmoins après ce passage « obligé » en raison du contexte sanitaire, il est temps de se poser la question : quel style de management post-Covid devons-nous privilégier ? Le principal enseignement que l'on peut tirer de cette période, c'est que personne n'a vécu ce télétravail imposé de la même façon. Il n'est pas inintéressant de faire le parallèle avec une de nos fiertés françaises : le Tour de France. En effet, à chaque étape, vous avez ce que l'on appelle l'échappée, le groupe maillot jaune et le gruppetto. – Le premier groupe pourrait être assimilé au top managers qui a déjà eu l'expérience du télétravail et qui bénéficie de la logistique adéquate ; – Le deuxième groupe ou « middle management » rassemble ceux qui ont difficilement jonglé entre vie personnelle et vie professionnelle et se sont épuisés à faire « l'accordéon » ; – Le dernier groupe correspond aux potentiels « décrocheurs » qui ont vécu cette période comme un véritable enfer. Comment donc, d'un point de vue managérial post-Covid, recoller ces 3 groupes autour d'une vision et d'une raison d'être communes d'entreprise ? Je suis convaincu qu'une des premières missions des managers sera de redonner du sens au travail en étant authentique. La quête de sens reste la première motivation des collaborateurs ; toutes les études sur ce sujet le prouvent ! Cette posture devra passer par une écoute attentive, doublée d'empathie et de bienveillance. La faculté d'adaptation devra aussi guider ce style de management, certainement avec beaucoup d'agilité lié à un environnement très changeant. Les managers devront veiller à la qualité de vie au travail associée à une démarche RSE, tout en ayant le souci de responsabiliser l'ensemble des parties prenantes. Il s'agit de réunir l'ensemble des niveaux hiérarchiques de l'entreprise dans le même tempo afin de mobiliser toutes les équipes autour d'une vision commune et fédératrice, privilégiant la confiance au contrôle. Redonner une figure humaine au monde du travail dans cette société distanciée qui a vu le jour, tel est l'enjeu pour les années à venir : l'Homme est avant tout un être de relation !

## Quand donner du sens devient le nerf de la guerre d'un management bicéphale

**Valérie CORDIER, Enseignante-chercheuse, Excelia Business School, CERIIM – Centre de Recherche en Intelligence et Innovation Managériales**

**Axel LALLEMAND, Etudiant MSc2 recherche, Excelia Business School**

Avec la perspective du télétravail installé durablement dans l'organisation post-Covid, les managers font face à un défi de taille. Nombreux retrouveront leurs équipes pour partie en distanciel et pour partie en présentiel. Ce que ne connaît pas encore la grande majorité des managers et des collaborateurs bouleversera fortement les styles de management. Comment manager un collectif à travers ce prisme ? Donner du sens sera essentiel dans le management post-Covid, en favorisant les conditions de proximité, l'incitation à la prise d'initiative et à l'implication de chacun, la reconnaissance et la prise en compte des singularités individuelles, afin de faire face aux situations quotidiennes parfois semées d'imprévus, afin de co-construire les décisions. Plus que jamais l'organisation pertinente du quotidien et la bonne adaptation des équipes aux besoins de l'activité seront primordiales. Une place centrale devra être donnée à la communication et particulièrement aux échanges avec le défi pour les managers du bon dosage entre distanciel et présentiel. Dans ce nouveau contexte, toutes ces actions permettant de donner du sens au travail devront être menées sous un aspect collectif sans pour autant délaisser l'aspect individuel afin de promouvoir un sens partagé dans un collectif qui finalement se côtoiera moins.

## La gestion de la pandémie : trois leçons de management

**Giovanni COSTA, Professeur, Université de Padova, Italie**

La gestion de la pandémie nous laisse des leçons valables pour le management en général. Les vaccins Covid-19 ont été développés en une dizaine de mois, alors que tout le monde pensait que cela prendrait plusieurs années. Ce résultat a été possible en agissant simultanément sur la structure du vaccin (passant de l'utilisation d'un virus affaibli à l'utilisation de fragments d'ARN) et sur le timing de sa génération (en engageant le management à répandre un fort sens d'urgence dans l'organisation). La structure modulaire du vaccin à base d'ARNm a permis à l'entreprise qui l'a conçue de bénéficier des recherches sur les modules entamés avant de connaître le virus à combattre et ses variantes. Première leçon : le leadership du marché passe par la combinaison d'une stratégie d'anticipation du marché et d'une gestion extrêmement rigoureuse des temps d'exécution. Une fois les vaccins trouvés, les entreprises qui se sont avérées capables de produire et de distribuer des centaines de millions de doses ont eu un avantage. Deuxième leçon : il est important d'être leader dans le management de la recherche et des processus immatériels mais savoir produire, savoir gérer des systèmes logistiques complexes reste la base de la richesse des nations et des entreprises. Lors de la pandémie, les pays qui ont administré les tests à des personnes asymptomatiques et pas seulement à des personnes symptomatiques ont mieux contrôlé la circulation du virus. Troisième leçon : il est important d'être à l'écoute des clients mais encore plus important de le faire pour les non-clients. Le management doit inciter l'ensemble de l'organisation à capter les signaux faibles du marché.

## Apprendre des communautés de pratique pour construire une résilience organisationnelle face à la crise de la Covid-19 : le cas du parc bas carbone rochelais Atlantech

**Thibault CUENOUD, La Rochelle Business School, Excelia (CRIEF, EA 2249)**

**Vincent HELFRICH, La Rochelle Business School – Excelia (AHP-PReST, UMR 7117)**

**Philippe SCHÄFER, La Rochelle Business School – Excelia (CEREGE, EA 1722)**

### **Le parc bas carbone Atlantech**

L'agglomération de La Rochelle a été lauréate en 2019 de l'appel à projet national « territoire d'innovation » lors du lancement du projet La Rochelle Territoire Zéro Carbone – LRTZC qui vient s'inspirer des pratiques d'Atlantech avec 130 partenaires multisectoriels (Léa Nature, Alstom, l'Université de La Rochelle...). Ces acteurs ont appris à travailler ensemble de manière transversale sans lien hiérarchique et institutionnalisation des décisions. Cette situation permet d'introduire davantage de souplesse dans les dynamiques d'apprentissage collectives. Face à une relative résilience de cet écosystème lors de la crise de la Covid-19, ces organisations ont exercé une démarche de co-construction collective structurante alors que leur secteur d'activité diffère.

### **La « communauté de pratique »**

La « communauté de pratique », décrite comme un « paysage de pratique » (Wenger-Trayner *et al.*, 2014) ou une « constellation de pratique » (Wenger, 1998), regroupe plusieurs communautés de pratique au sein d'un écosystème complexe d'interactions. Chez Wenger (1998), on retrouve trois dimensions constitutives de la communauté de pratique : une entreprise commune, un engagement mutuel et un répertoire partagé. La dynamique de « négociation de sens » au sein d'une communauté de pratique repose sur la dualité nécessaire entre la « participation » (actions) des acteurs et la « réification » (productions) de la communauté de pratique. Les perspectives de création et de gestion de connaissances au sein d'une communauté de pratique dépendent de la solidité des trois dimensions et de la mécanique de négociation de sens. La constitution de « communautés de pratique » d'acteurs rochelais hétérogènes, existante depuis plusieurs années sur la durabilité, est l'une des explications de la résilience de cet écosystème territorial face à la crise sanitaire de la Covid-19.

### **Construire une résilience organisationnelle**

Lors de la crise de la Covid-19, ces acteurs n'ont pas eu de difficultés organisationnelles « bloquantes » dans le sens où ceux-ci avaient déjà pu initier des pratiques et des méthodes d'agilités (télétravail, multisites et sites partagés entre partenaires, management de projets multi-partenariales par la confiance, la transparence et le partage des informations...). Il est intéressant de noter que cette communauté de pratique avait progressivement pris forme en se construisant au grès des projets et rencontres, en se structurant dans un processus chemin faisant. Dans cette communauté de pratique, des coopérations ont émergé et facilitent aujourd'hui la création de connaissances communes pour développer des produits, des services et des procédés techniques innovants : création de Tipee (plateforme technologique du bâtiment durable) et récemment de la Coopérative Carbone (accompagne, instruit et labélise les organisations dans leur évaluation d'économie carbone et énergétique). Au final, la Covid-19 n'est pas venu perturber cet écosystème. Bien au contraire. Cette crise sanitaire a conforté et conforte encore l'initiative des communautés de pratique en capitalisant sur leurs expériences pour affronter un devenir organisationnel en gestation dans un environnement toujours plus complexe et incertain.

### **La confiance, « tiers facteur immatériel »**

**Patrick DAMBRON, Président de l'Institut des Etudes d'Administration et de Management (IEAM), Vice-Président de l'Académie des Sciences du Management de Paris (ASMP)**

« Parfois, portés par des flux que nous ne maîtrisons pas, confrontés à des situations que nous ne savons pas référencer, nous pressentons d'être pris dans une nouvelle règle du jeu, qu'il nous faut décoder. » Elie Théofilakis (1985)

Les propos quotidiennement tenus sur le télétravail sont l'occasion de replonger dans un passé plein d'avenir. Le mot a envahi les discours, les journaux, les sites web, laissant croire que la pandémie avait révélé quelque chose de nouveau, objet de réflexions sur les évolutions à venir des pratiques managériales. Il se trouve que durant l'année universitaire 1994-1995, au Centre Européen de Technoculture (Cetec) du Département d'Economie Appliquée de l'Université Paris-Dauphine, nos rencontres nous amenaient à nous interroger sur les relations nouées entre art, sciences et entreprise. A l'époque, télématique et télétravail ont vite été associés. Non seulement les outils allaient engendrer de nouveaux modes d'organisation, mais ils entraîneraient également une modification des comportements des salariés en leur permettant de n'être plus obligatoirement dans les locaux de leur employeur pour assurer leur mission. Il s'agissait d'imaginer les temps futurs où l'éclatement du lieu de travail – du bureau à chez soi – occasionnerait des modifications dans la vie familiale et la structure de l'habitat. Peu de temps avant, Martine Naillon, spécialiste des signaux biologiques et des recherches en synthèse d'images, annonçait, dans l'ouvrage *Modernes et après ? Les Immatériaux* : « Le nouveau système technique engendre des modes inédits de travail et de vie domestique. »<sup>1</sup> Si les technologies allaient rendre possibles les mutations dans le travail, la vision que la plupart des managers se faisaient de l'entreprise les a bloquées, car la présence des salariés dans ses locaux un certain nombre d'heures quotidiennes, encadrés par une badgeuse, demeurait la norme.

La confusion entre contrôle pragmatique et surveillance exacerbée opérait. Quand la seconde procède d'une pensée tendue vers la méfiance, le premier s'inscrit dans une démarche managériale qui veut que toute délégation de mission mérite, en retour, une évaluation. Mais voilà, une pensée réductrice, oubliant qu'une des vertus du management est de savoir déléguer, a bridé le développement du télétravail. En outre, dans une société encore mécaniste, le quantitatif continuait de primer sur le qualitatif, le nombre d'heures effectuées sur la qualité du travail produit. Évoquant l'activité d'une res-

1 Martine Naillon, Le système technique en mutation, in *Moderne et après ? Les Immatériaux*, sous la direction de Elie Théofilakis, Editions Autrement, Paris, 1985. L'ouvrage faisait suite à l'exposition « Les Immatériaux » présentée la même année au Centre national d'art et de culture Georges-Pompidou

pensable de service d'une société de distribution, son directeur général tint des propos confondants : « Elle arrive de bonne heure le matin. Elle repart tard le soir. Elle mérite vos applaudissements. » Applaudissements nourris, d'ailleurs, qui en disaient long sur l'état d'esprit d'alors. La pandémie qui a surgi, avec son cortège de difficultés et de remises en cause, va-t-elle impacter les mentalités ? Si oui, dans quel sens ? L'académicien Alain Peyrefitte soutint (sur le tard car la vie l'accapara à des postes de responsabilité), une thèse d'Etat reprise dans un ouvrage au titre suggestif : *La Société de confiance*<sup>2</sup>. Il insistait sur le « tiers facteur immatériel » représenté par le climat de confiance, essentiel au développement économique. Tout tient en ce mot : la confiance, seule capable de transcender les maux persistants. Assurément, si un nouvel élan venait à être donné au management, c'est vers elle qu'il devrait se tourner.

2 Peyrefitte A. (1995), *La société de confiance*, Editions Odile Jacob, Paris.

## Donner l'envie d'avoir envie... de se retrouver

**Carine DARTIGUEPEYROU, Politologue et prospectiviste, Secrétaire générale des Entretiens Albert-Kahn, Laboratoire d'innovation publique du département des Hauts-de-Seine**

On sent bien qu'avec la crise Covid, ce n'est pas l'autorité et la légitimité du leader qui doivent être renforcées mais bien sa capacité à redonner l'envie aux collaborateurs. Cette crise a attisé la peur, la colère et l'insécurité. Elle a creusé parfois un sillon entre les télétravailleurs et ceux qui ne le sont pas. Mais elle a aussi modifié les représentations à l'égard des personnes dont le métier était jusqu'alors peu reconnu, elle a tissé de nouvelles solidarités. Nous avons plus que jamais besoin de revenir aux fondamentaux managériaux et à une éthique des relations humaines, à l'attention, à l'écoute et à la bienveillance vis-à-vis des autres, au respect de la différence, à la reconnaissance de la contribution de tous. Que signifie une organisation post-Covid ? Une organisation qui adaptera ses environnements de travail pour favoriser une nouvelle qualité de vie ? Une organisation qui généralisera le management hybride et renforcera ses capacités digitales ? Une organisation qui, acceptera le virus et la prise de risque qui l'accompagne, et enjoindra ses collaborateurs à revenir au bureau ? On voit bien que plusieurs scénarios s'offrent aux organisations, qu'il n'y a pas une réponse qui donnera entière satisfaction. Les styles de management devront s'adapter à une pluralité de situations, aux collaborateurs qui auront besoin de revenir au bureau, à ceux qui n'en auront pas envie et à ceux qui s'y plieront. L'organisation post-Covid, ce n'est surtout pas faire comme si de rien n'était, c'est leurs offrir une perspective, un nouveau sentiment d'appartenance, l'envie d'avoir envie... de se retrouver.

## Reconstruire la culture organisationnelle

**Éric DAVOINE, professeur de GRH à l'université de Fribourg, Suisse**

Le télétravail de la période Covid a permis la diffusion à marche forcée d'un management de l'activité à la performance et au seul résultat visible, au livrable utile, ringardisant le classique management de contrôle de la présence et des comportements visibles. Faut-il s'en réjouir ? Pas forcément... On voit déjà que le contrôle des comportements revient dans des variantes technologiques de surveillance numérique plus ou moins clandestines, variantes qui seront bientôt contournées par les employés avec une créativité renouvelée : le présentisme ou l'absentisme invisible survivent sous des formes digitales. De plus, l'espace-temps organisationnel commun, source de tensions et de conflits, était aussi source d'identité et de culture commune, vecteur d'appartenance à un collectif territorialisé. Dans une organisation virtualisée, la relation à l'organisation se transforme plus facilement en relation de prestataire, fondée par un ensemble de transactions rationnelles abstraites. Or, pour fidéliser et garder des employés impliqués et performants à long terme, il faut paradoxalement aller au-delà de la relation contractuelle d'utilité, redonner du lien et de l'identité, de l'appartenance et de la cohésion d'équipe. Un défi du management post-Covid sera de reconstruire un cadre culturel, au sens symbolique et identitaire, pour remplacer ce qui émergeait plus ou moins naturellement dans les interactions de l'espace-temps organisationnel commun.

## Organisation post-Covid : pas de crise du management !

**Francis DECLERCK, Professeur associé, Co-titulaire de la Chaire "Shaping the Future of Finance" ESSEC Business School**

La crise sanitaire avec le télétravail pour certains et l'arrêt du travail pour d'autres a bouleversé l'organisation des entreprises, notamment le management des équipes. Sur la base d'une dizaine de réponses à des questions ouvertes, presque tous les chefs d'entreprises de PME de tous métiers, qui ont été interrogés, mentionnent avoir modifié leur mode de management. Mais les réponses sont disparates. La majorité préfère un management participatif en associant les salariés à l'élaboration de la décision. Suit de près le choix d'un management délégitif où les salariés ont la responsabilité de leur organisation. Suivent les choix d'un management persuasif qui mobilise et encourage les salariés, à égalité avec un management directif du chef d'entreprise. Je suis surpris : – 1/ il semble qu'il n'y a pas de crise du management lors de cette crise de la Covid. – 2/ Je m'attendais à davantage de délégation de la responsabilité aux salariés, qui me semble le mode de management le mieux adapté en période de crise, – 3/ La variété des réponses semble indiquer qu'il n'y a pas de modèle unique. Ce ne sont pas les circonstances qui déterminent un mode particulier de management qui fasse l'unanimité. Je suis curieux d'en savoir davantage !

## **Le manager partageur**

**Stéphanie DECRAEMER, Directrice de projets Transformation RH, Angers French Tech**

La pandémie a été porteuse de changements sans précédent et a engendré de nouveaux défis pour les managers. Alors que les organisations se préparent au post-Covid, les managers ont tout intérêt à tirer des leçons de cette période et à se réinventer. Plutôt que de tenter un retour à la normale, ils doivent transcender leur égo, modifier leur paradigme et développer davantage leur savoir-être et leur savoir-devenir pour faciliter la reprise et diriger dans cette nouvelle réalité. Plus que jamais, parler du leadership partagé fait sens aujourd'hui. Comment ? Les 4 « must have » du manager post-Covid sont : en premier, être résilient, c'est-à-dire savoir s'occuper de sa propre résilience et être connecté à ses propres émotions. Ensuite l'ouverture aux autres afin d'apprendre ensemble, en encourageant la compassion, la gentillesse et la curiosité. Troisième attitude, accepter sa vulnérabilité en cultivant le courage et la patience. Enfin, l'authenticité, c'est-à-dire être honnête dans ce qu'il pense, dit et fait, en faisant preuve d'humilité et d'autoréflexion. Ces attitudes constituent la base de la cocreation d'un environnement de travail dynamique, où le développement personnel est à la fois lié au leadership et au collectif. Faire confiance aux membres de son équipe, partagé le pouvoir et la vision, davantage reconnaître leurs compétences pour mieux exploiter et faire grandir leur potentiel est le pari gagnant pour réussir aujourd'hui et surtout demain.

## **Dans l'organisation post-Covid, privilégiez le RAP !**

**Christian DEFELIX, Grenoble IAE, Grenoble INP-UGA**

Le contexte qui se dessine ressemble fort à un labyrinthe managérial. Pour s'y retrouver, le manager a intérêt à être « RAP », c'est-à-dire orienté résilience, apprentissage et proximité. D'abord, la résilience : on sait depuis longtemps que c'est une disposition qui se cultive pour les organisations et pas seulement pour les individus. Le manager peut reconnaître sa fragilité et celle de ses collègues, l'accepter et la mettre en mots, ce qui est la première condition du rebond. Ensuite, l'apprentissage : si les entreprises connaissent bien les vertus du management des connaissances et des « RETEX », l'apprentissage qu'elles ont à favoriser est certainement moins dans la cognition (ce qu'on doit savoir) que dans l'expérience (ce que l'on retient parce qu'on l'a fait). Que les managers n'hésitent donc pas à expérimenter des modes de travail qui ne sont pas encore proposés par leur direction, car cette expérimentation est un puissant moteur d'évolution des représentations. Enfin, la proximité : après la vague du « flex-office », nous commençons à comprendre qu'il y a de nouvelles formes de proximité à inventer, les unes à distance (comme les temps informels et distanciels), les autres avec des lieux de travail redessinés pour le mode collaboratif. Le manager pourra ainsi se rappeler que to rap veut dire bavarder... Ce qui est une façon de retrouver du mou et de l'interaction humaine dont notre monde post-Covid a bien besoin.

## Management de proximité, management du collectif

**Marc DELUZET, Délégué général de l'Observatoire social international**

Les confinements successifs ont durablement augmenté le nombre de salariés qui pratiquent le télétravail. Il y a aura un reflux et peu resteront des télétravailleurs à temps plein. Mais la majeure partie des salariés occupant des emplois tertiaires alterneront travail à domicile et présence dans l'entreprise. Ainsi, le premier défi organisationnel de l'après pandémie sera celui de l'hybridation des deux formes de travail, à distance et sur site. Cette articulation n'ira pas de soi. Si le travail à distance présente plusieurs avantages, il introduit aussi deux importants changements de paradigme qui devront être maîtrisés par les managers. Le premier concerne la façon dont la distance peut mettre en danger l'indispensable proximité qui doit s'établir entre un manager et chacun de ses subordonnés. Je ne pense pas à la perte de contrôle que provoque l'absence physique, mais à la dégradation d'une proximité construite au jour le jour et qui permet de bâtir un alignement où chacun comprend l'autre à demi-mot ; cette proximité que la distance hiérarchique rend déjà naturellement problématique dans les grandes structures. Le management à distance d'équipes mixtes de télétravailleurs et de personnes sur site rend plus crucial et plus complexe le management de proximité. Il s'agit de trouver les voies nouvelles d'une proximité qui résiste à la distance. L'autre enjeu est lié à la nature du télétravail, qui doit rester volontaire et réversible pour rester efficient. Cela nourrira l'individualisation des situations personnelles et professionnelles. Les salariés à la carte – qui travaillent quand ils le souhaitent et là où ils le préfèrent – pourraient se multiplier et les managers devront se soucier plus encore de la vitalité des collectifs de travail, dont dépendent la réactivité et l'innovation, et donc la performance de l'entreprise. Jusqu'ici, la contrainte de travailler sur site préservait mécaniquement le collectif, avec parfois des situations de harcèlement et des conflits latents mal gérés. Désormais, les temps collectifs seront des denrées rares et les managers seront d'autant plus sollicités pour les organiser, afin qu'ils puissent se croiser, débattre et regarder ensemble des projets partagés.

## La compétence clé du manager post-Covid ? Savoir décrypter l'Humain !

**Laurent DEPOND, Director, Adaptive Vision Explorer, Institute of NeuroCognitivism**

Le management post-Covid est simplement celui qui se serait imposé pour faire face aux enjeux de transformation multifactoriels du monde du travail comme aux évolutions des attentes des collaborateurs. La crise sanitaire n'est qu'un catalyseur qui a accéléré des tendances de fond et fait prendre conscience de ce qu'une organisation doit absolument développer des capacités d'adaptation et de résilience. Cela repose sur sa capacité à mobiliser une « Intelligence Collective ». Qui est aux commandes ? Le management bien sûr ! En effet, l'Intelligence Collective réellement efficace ne s'exprime que lorsqu'existe un sentiment de « Sécurité Psychologique » chez chacun des collaborateurs. Pour avoir un réel impact et rassurer, le management se doit donc d'être authentique et inclusif : capable de comprendre les ressorts de l'humain afin d'optimiser à la fois le potentiel de chaque coéquipier et le sien propre. Pour bien connaître ces fonctionnements humains, nous avons aujourd'hui des méthodes issues des neurosciences et sciences cognitives qui permettent de prévenir le stress, de savoir donner du sens, de faciliter l'expression et la collaboration de chacun au sein du collectif de travail et de juguler les effets de groupe. La période spécifique de la reprise d'activité rend cela critique car la crise a fait émerger des fragilités, une perte de repères et du désengagement. Le premier challenge du manager post-Covid va donc être de se « reconnecter » à chacun de ses coéquipiers !

## Devenir le manager agile et transformationnel

**Christophe DERUMEZ, Co-fondateur & Associé By Next Week**

Lors d'une interview sur CNN en juin 2020, en pleine pandémie, le Président de Suntory, estimait qu'il fallait repenser l'organisation industrielle et passer « *from just in time to just in case* ». Aussi met-il en évidence l'impérieuse nécessité, en tant qu'organisation, de savoir répondre rapidement aux aléas de son environnement. L'objectif n'est pas d'anticiper mais d'être en capacité à réagir rapidement. Aussi en tant que manager c'est d'accepter l'incertitude et de préparer et d'animer son organisation du travail à répondre à toute situation quelle qu'elle soit. Il faut notamment avoir l'humilité de comprendre et d'accepter que l'on n'est pas seul à en façonner la trajectoire. Être manager c'est prendre le risque que ses collaborateurs fassent des erreurs et être prêt à en supporter les conséquences. Deux dimensions managériales seront à privilégier pour répondre avec efficacité aux contraintes et enjeux de notre environnement : l'agilité et la capacité à manager la transformation. Comprendre l'agilité comme la nécessité d'inclure dans le fonctionnement de son organisation et la réalisation de ses objectifs l'apport de l'intelligence collective au travers de chaque individualité. Entendre par transformation l'élément moteur de l'opérationnalisation des objectifs et accepter que ce qui a réussi dans le passé peut être remis en question et que le succès n'est pas l'application systématique des recettes qui ont pu faire leur preuve.

## Prospective : les styles de management sous le signe de l'incertitude

**Jérôme DEVALANCE, responsable Organisation et Projets transverses, Groupama Centre Manche**

**L'ensemble des Responsables Transformation et Organisation du Groupe Groupama**

La période de crise sanitaire aura mis à rude épreuve les managers : leur capacité d'adaptation n'aura jamais été autant sollicitée pour pouvoir traverser cette période hors du commun et accompagner au mieux leurs collaborateurs. Leurs propres référentiels managériaux auront été mis à mal pour certains mais ce fut aussi une formidable occasion de faire évoluer leurs pratiques. Dans cette période singulière, chacun a fait preuve de souplesse et d'adaptation ; alternant entre périodes de confinement, de déconfinement et ou de télétravail plus ou moins régulier. Tous les rituels managériaux mis en place, bons ou mauvais d'ailleurs ont été bousculés ! Mais cette « parenthèse » de crise touche bientôt à sa fin. Aussi, dans une période redevenue « normale », quelle sera la norme collective : une volonté de retrouver le monde professionnel d'avant crise ? basculer vers un modèle toujours plus distanciel et digitalisé ? Ou un modèle hybride que personne ne sait définir à aujourd'hui ? Combien d'entre nous seront donc tentés de retrouver cette vie professionnelle « d'avant crise » ? Et de ce fait retrouver les rituels managériaux qui avaient cours dans leur organisation ? De même, combien de managers auront à cœur de réinstaller les méthodes qui faisaient leur succès et qui étaient appréciées par leurs collaborateurs avant cette crise ? A l'inverse, la fin de cette crise pourrait-elle être, sous couvert d'une nouvelle ère, une raison décomplexée pour aller vers davantage de digital, de distanciation et de dés-humanisation des relations professionnelles ? Tout comme les prévisions épidémiologiques qui sont mises à mal crise après crise, il serait bien présomptueux de savoir l'état d'esprit collectif dans lequel nous nous trouverons à l'issue de cette période... Et si la vérité sera probablement inscrite entre les deux extrêmes dépeints ci-dessus, l'influence de l'état de nos émotions et de nos besoins seront déterminants. Ce qui en revanche semble presque acquis, c'est que le manager « post Covid » sera confronté à réinventer, une fois de plus, la manière la plus efficace de travailler. Mais n'est-ce pas simplement la vocation première du manager ?

## Vers une relation d'emploi hybride et dispersée ?

**Caroline DIARD, enseignant-chercheur, Laboratoire OCRE, EDC Paris Business School**

En mars 2020 la France a choisi le recours massif au télétravail afin de faire face à la crise sanitaire. Il s'agit alors d'une forme de travail à distance contraint, à temps plein, souvent dégradé. En mai 2021, à l'issue d'une troisième période de confinement, la relation d'emploi a évolué de façon durable, à distance pour partie du temps. Le travail en mode hybride déjà largement privilégié pour une reprise progressive des activités modifie ainsi les modalités d'exercice du management. L'organisation devient moins verticale que dans un modèle taylorien et confère plus d'autonomie aux collaborateurs. L'utilisation massive des technologies de travail à distance rompt trois unités (temps, lieu, action), ce que Taskin avait décrit comme une forme de « déspatialisation » (2006, 2010). La relation est libérée des notions de temps, de distance et de lieu et la confiance réciproque est mobilisée. Le collaborateur doit s'adapter à des situations inédites, en l'absence de manager, définissant alors par lui-même un mode de fonctionnement hybride. Les collaborateurs développent de nouvelles compétences, notamment en matière d'utilisation d'outils technologiques (visio-conférences, outils collaboratifs) et d'auto – contrôle, les managers découvrent une relation d'emploi « dispersée ». On assiste à une co-construction de la relation managériale et à une dispersion qu'il faudra désormais maîtriser.

## Du charisme à la servuction : Leader providentiel ou circonstanciel ?

**Bruno DUFOUR, ancien DG de l'EM Lyon, Initiateur d'Equis**

Dans la recherche du type de leader optimal, trois dimensions sont à observer, outre celui de la cohérence avec l'environnement au sens large : L'attente de l'organisation (fonction de : mission, métier, structure, stratégie, culture de l'entreprise...) ; L'attente du groupe « managés » (fonction de : niveau de qualification, d'autonomie, maturité, capacité de coopération) ; Et enfin la personnalité du leader (légitimité, expérience, centré tâche ou affects, équilibre et objectifs personnels...). Dans la situation post-Covid, les entreprises vont chercher à consolider les nouveaux savoir-faire, et les gains de productivité réalisés. Certaines pratiques de télétravail et téléconférences vont donc se maintenir. Le management devra poursuivre son adaptation : proximité, coopération, soutien plus que directivité. La légitimité ne vient plus de la position hiérarchique. Le management devient une coproduction manager-managé, une servuction. L'éloignement ne permettant pas les « face à face », avec perception des effets de l'échange, il devient nécessaire de faire évoluer la relation managériale dans le sens de la coopération plutôt que dans le « top-down ». La performance collective et individuelle est donc bien le résultat d'une servuction entre manager et managés. Le manager est au service de ses équipes et non l'inverse. S'il aide ses équipes à réussir, il atteindra ses objectifs. « Être placé au-dessus des autres n'est qu'une obligation plus étroite de travailler pour eux et de les servir. » (Bourdalu, 1695)

## Dans l'organisation post-Covid, jongler entre les styles de leadership comme autant de cordes à son arc

**François-Xavier DUPERRET, Fondateur du Cabinet Coaching & Consulting**

Dans les années 1960, les psychologues J. French et B. Raven ont modélisé 5 formes de leadership, qui sont autant de manières d'exercer son pouvoir : leadership de charisme (pouvoir de référence), leadership de reconnaissance (pouvoir de récompense), leadership d'expertise (pouvoir lié au savoir), leadership de statut social (pouvoir légitimé par la fonction), leadership de sanction (pouvoir coercitif). Une décennie plus tard, R. Greenleaf mettait en avant une 6ème forme de leadership : le servant leadership (pouvoir du soutien auprès des équipes). En m'appuyant sur mes coachings actuels, il me semble que, dans l'organisation post-Covid, ce n'est pas tant le style de leadership qui compte mais la capacité à faire varier avec agilité ses styles de leadership en fonction du contexte, des personnes et des situations. Face à l'incertitude, à la perte de repères des équipes et à la complexité liée au management à distance d'équipes multidisciplinaires et multi-sites, le manager qui survit est visiblement celui qui sait s'ajuster : leadership de charisme quand il s'agit de rassurer et de donner une vision, leadership de reconnaissance pour motiver les équipes, servant leadership pour montrer qu'il sait se mettre en soutien de ses collaborateurs, etc. Il me semble également que le style de leadership n'est pas une fin en soi mais une manière d'exercer son autorité et de construire des équipes performantes et épanouies. Actuellement, ces équipes ont besoin de sens et elles ont besoin de lien. A chacun de trouver son mix entre les différents styles de leadership pour y répondre efficacement.

## Pour un humanisme managérial

**Michelle DUPORT, Université Paul Valéry, Montpellier, CORHIS EA 74 000**

Plus qu'un style à privilégier c'est un état d'esprit vers lequel devront tendre les entreprises pour répondre aux attentes des personnels. La période de confinement et de télétravail a montré les limites des systèmes existants et des périmètres étanches entre les fonctions au profit de la flexibilité organisationnelle et comportementale. Les managers ont dû accorder plus de confiance à leurs équipes, ont été obligés de déléguer plus qu'ils ne le faisaient auparavant et de partager plus de tâches et de missions mais aussi d'être plus transparents sur les choix stratégiques. On retiendra de l'expérience Covid l'importance de la cohésion sociale, de la concertation des employés et des représentants du personnel dans la prise de décision, de l'impact du travail sur la santé physique et psychique ainsi que celle exacerbée de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Plus qu'un style de management c'est donc bien un changement d'état d'esprit qui est attendu. S'il faut le qualifier nous pourrions parler d'un management juste ou humaniste qui tiendrait compte de l'individu dans sa globalité. L'humanisme nous commande de respecter sincèrement et de préserver réellement notre humanité et celle des Autres, de nous rappeler que depuis des millénaires l'humanité est indispensable à la vie en société et qu'il n'y a pas une mais des visions qui varient selon les cultures. Ce qui prime, c'est donc l'intention humaniste et non la modalité ou le style de management.

## L'écologie « post-Covid » du manager, de l'apprenance à la pleine conscience

**Corinne EJEIL, Dirigeante Institut Concerto, administratrice de l'association SOL France**

La crise a contraint l'organisation à s'adapter, voire se réinventer. Post-Covid, grande sera la tentation d'accélérer pour rattraper temps et chiffre d'affaires perdus. Cependant, le management a beaucoup appris de la crise et il sera essentiel de capitaliser sur ces apprentissages : Pas question de renoncer aux acquis positifs de la crise, qui a permis de développer l'autonomie et le pouvoir d'agir des équipes. Le manager post-Covid est un manager apprenant, qui libère la prise d'initiatives et développe la proximité, l'interdépendance et l'intelligence collective. C'est un manager relationnel. Empathique, à l'écoute, il incarne une éthique de la responsabilité en posant un contrat relationnel avec son équipe dans un cadre de confiance. Il manage par le sens, ce qui suppose non seulement de reconnaître et d'évaluer le travail accompli au regard des objectifs et de la création de valeur mais aussi de tracer la direction et d'explicitier la suite du chemin à parcourir au regard d'une intention et d'une vision partagées sur la finalité des actions menées. Manager systémique, il pense son équipe en lien avec l'organisation et son environnement et appréhende leurs interactions avec humilité, en remettant le dialogue au cœur de la mission individuelle et collective. Cet aller-retour entre le micro et le macro, entre le court et le long terme suppose de sa part une agilité conférée par la prise de recul et la capacité à se mettre en méta-position. Manager conscient, il s'applique à lui-même une écologie rigoureuse à base de soutien, d'accompagnement, de supervision, de centrage. De quoi appréhender les prochaines crises avec sérénité.

## Leadership post-traumatique, qui n'en est pas un

**Pierre EL HADDAD, Maître de conférences, Université Saint Joseph, Beyrouth, Liban**

L'idéal du leader reste multiple, complexe, et contextuel, loin, très loin, du mimétisme que laisse transpirer la littérature dominante. Un(e) leader assume en permanence son propre développement écologique dans des environnements internes et externes de l'entreprise aussi variés que la diversité des personnes qui les constituent. Réduire le leadership à des traits ou des attributs personnels serait réducteur et profondément ingrat envers les autres acteurs de l'entreprise. La leçon tirée des traumatismes organisationnels récents pointe plutôt vers un leadership systémique, fractal, et démocratisant. Un leadership systémique reproduirait un savoir-être d'écoute, de négociation, et de contractualisation à tous les niveaux de l'entreprise. Ce leadership s'éloigne des qualités personnelles du leader et de sa propre réactivité, autant qu'il n'engendre une ingénierie organisationnelle, voire, un savoir-faire aussi vif et vigoureux que les perturbations accusées en temps de crise. Par ailleurs, et au risque de paraître plus royaliste que le roi (ou la reine) je me hasarderais à dire que la sémantique du gestionnaire, dirigeant, administrateur est bien plus riche que celle du leadership, sous condition qu'elle soit imbue d'une démocratie organisationnelle quoique pragmatique.

## Les Souvenirs du Futur

**Yves ENREGLE, Délégué général exécutif, Doyen du corps professoral, Groupe IGS**

Qu'est-ce qui vient de nous arriver ? Des confinements qui ont fait que : « On n'est plus ensemble ». Chacun pour soi : on ne sent plus la présence de l'autre, des autres ; Finis les salutations, les déjeuners joyeux pris « ensemble », les transports « ensemble », « ensemble » autour de la machine à café (Pour rire ou s'empoigner). « Ensemble » : ça disparaît, avec toute la vie émotionnelle qui l'accompagnait. On se retrouve : « Dans le grand silence des souvenirs perdus... » comme le chantait si bien Angelo Branduardi. Tous les outils de management étaient centrés sur cette notion d'ENSEMBLE... L'ENSEMBLE est détruit. Alors : perte de la dynamique émotionnelle, repli sur soi (avec en plus, assez souvent d'ailleurs : « je vais régler mes comptes », quand ce n'est pas : « je vais en profiter pour lui faire la peau... »). Alors, au moment du Post-Covid, « comment relancer la machine ? », doit devenir la toute première priorité. Et il y a des moyens très simples pour ce faire. Comprendons bien comment ça se passait : tout reposait sur un rêve « comment devenir l'entreprise idéale pour nous » : « qu'est-ce qui nous fait plaisir ? qu'est-ce qui nous rend fiers d'être nous-même ? Qu'est-ce qui créait ce « Nous » qu'il faut reconstituer ? Des choses très fondamentales : DES RITUELS : Les vœux de nouvel an, et toutes les fêtes célébrées dans un pays et que l'on a choisi de célébrer dans l'Entreprise par des cocktails communs. Et puis, et surtout les rituels spécifiques à l'Entreprise : pots d'arrivées ou de départ, pots à l'occasion d'un « évènement heureux » pour un collègue. Et puis, les discours sur l'avenir de l'Entreprise, les réponses aux questions sur une note de conjoncture, une décision de la hiérarchie, les compte-rendu d'une Assemblée Générale, d'un Conseil d'administration, d'un Comité d'Entreprise, etc. : autant d'occasions d'être ensemble en se projetant sur le futur : ce qui était l'idéal selon nous et pour nous : Bref, NOUS étions ensemble. Là se constituait le « NOUS » : oui, tous ces éléments du futur créaient et développaient ce sentiment d'être ensemble avec l'enthousiasme, la joie, la motivation que cela constitue.

Le succès d'un management repose sur le rêve que nous avons développé : le joyeux « NOUS DU FUTUR ». SI ON OUBLIE LE FUTUR, TOUT DISPARAÎT ! Or, le confinement, comme on vient de le démontrer, détruit notre projection sur le futur.

COMMENT SE SOUVENIR DU FUTURE ? Et vite encore ? Mais, est-ce possible ? En tout cas, on n'a pas le choix : il FAUT LE FAIRE. Eh bien, n'ayons pas trop d'inquiétudes. C'est beaucoup plus simple qu'on aurait pu le croire. Très simple même. Jugez-en par vous-même : voilà comment on peut s'y prendre : Dès le début du « post-Covid », on se réunira tout d'abord, évidemment, pour un hommage aux victimes de la Pandémie en citant notamment celles qui directement ou indirectement appartenaient à notre groupe. On peut aller, peut-être, jusqu'à donner leurs noms à des salles ou amphis. Et puis après ? Eh bien, Il y a toujours des traces des bons moments du futur tels qu'on les a connus : photos, films, notes écrites diverses... Les repasser va nous recentrer sur notre « joie du futur ». On peut même renforcer cet effet en invitant les collègues qui avaient quitté le groupe à se joindre à nous. A coup sûr, on va immédiatement retrouver ce joyeux « Nous du futur ». Et même d'aller encore plus loin, par la seule réaction que déclenche le simple fait de se retrouver ensemble... Le « Nous du futur », sera encore plus riche que celui d'avant-Covid ! « Rien qu'à ça ! ». On avait oublié ce « Nous du Futur ». Maintenant on s'en souvient et on le retrouve... en mieux ! Les SOUVENIRS DU FUTURE... C'est bien la clé de voûte de l'ensemble. Enfin on redevient capable, comme le chantait si bien Guy Béart :

« De changer les couleurs du Temps, Changer la couleur du monde

La Rose des vents Le Soleil Levant

Le sens où tournera la Ronde... Et l'eau d'une larme,

Et tout l'Océan Qui gron-on-de. »

Vivent ces Souvenirs du Futur !

## Le « Tous Manageurs » dans certaines PME surfe sur la crise

**Jean-Marie ESTEVE, Gérant de société, Montpellier Recherche Management**

Il s'agit d'une expérience de collaborateurs engagés sur toute la chaîne productive dans le management de leur PME du BTP ; du manoeuvre au patron. Cette PME, par la proximité de ses acteurs est un observatoire privilégié. Elle permet d'évaluer au quotidien les actions de chaque collaborateur. Sa performance est ainsi visible et lisible par tous. Chaque salarié est sollicité pour apporter sa vision notamment en contractualisant avec sa hiérarchie les tâches à réaliser. Ce contrat est rédigé sur des « fiches quotidiennes de travail ». Dans ce secteur, il est primordial que les non sédentaires rapportent au quotidien les aléas de l'environnement qu'ils sont seuls à observer. Ainsi, la remontée de l'intelligence organisationnelle et tacticienne du personnel de chantier vient en complément du management général en éclairant les écarts d'objectif et en suggérant les correctifs nécessaires. Ce feed-back quotidien verbalisé permet de rectifier dès le départ tout dysfonctionnement source de coûts cachés. La stratégie définie par le noyau dur salarié se trouve ainsi enrichie et consolidée par les contributions en continu des tacticiens du terrain qui sont aux prises des ouvrages à réaliser. « La force c'est la méthode ». Les performances de cette PME avant, pendant, probablement après la pandémie de Covid viennent de l'apprentissage. Le noyau dur managérial est régénéré avec l'intégration de jeunes recrues par alternance immergé donc dans un management multi générationnel qui permet la compréhension et l'adoption des suggestions des nouveaux salariés. Les seniors apportent la sagesse et assurent la transmission et les juniors apportent le dynamisme, les nouvelles technologies et les nouvelles visions. Ce feed-back ancré sur la reconnaissance infère un fort sentiment d'appartenance à partir d'échanges constructifs. Cette méthode qui met l'humain sur le fronton de la PME a permis la poursuite de son développement malgré les contraintes sanitaires. Ce « Tous Manageurs » salué par les parties-prenantes, est reconnu comme un levier humain pour perpétuer le développement au-delà de la Covid-19.

## Le Manager Facilitateur à l'échelle du territoire

**Thierry FABIANI, MCF, Université de Corse**

La pandémie nous a rappelé, montré s'il était encore besoin la nécessité de casser les silos internes et externes aux organisations. Plus que jamais la création de valeurs passe par la capacité à travailler avec les autres. Une démarche de ce type est actuellement cours d'élaboration en Corse. Ce projet destiné à favoriser l'innovation sociale territorialisée en associe des experts de l'accélération, des représentants de l'économie sociale et solidaire, des professeurs et des étudiants. Ces profils diversifiés seront équipés d'outils et méthodes de travail pour accompagner, au plus proche du terrain, toutes celles et ceux qui veulent accélérer un projet de transformation en faveur de leurs territoires et ainsi faire émerger des initiatives sociales et solidaires. Le rôle de facilitation sera déterminant dans ce projet. Réussir à faire bouger les lignes, faire travailler ensemble des personnes qui ne l'ont jamais fait au préalable, cette facilitation permettra de s'assurer que les ingrédients nécessaires sont présents en quantité suffisante (expertise et talents), d'assurer certaines tâches de coordination régulière et d'adapter notre accompagnement à la diversité et la maturité des projets. A l'image de ce projet, les organisations post-Covid, seront orientées vers la facilitation des échanges, la mise à disposition de moyens concrets permettant l'action, et la fixation d'un cap porteur de sens capable d'embarquer des personnes aux profils et aux attentes diversifiées, c'est ainsi que commence à se dessiner le portrait du manager facilitateur.

## Management autoritaire à l'horizon de post-Covid

**Driss FERAR, Enseignant chercheur et consultant senior en MRH, Marrakech, Maroc**

Le style de management qui se dessinerait à l'horizon de la période post-Covid, semblerait s'apparenter au style d'un management autoritaire quoique peu considéré dans la littérature scientifique par rapport au style participatif. La raison est que le monde managérial actuel préfère s'éloigner des concepts et des styles de management idéalisés au profit d'un style réaliste plus autoritaire pour réguler et dominer la population de la planète terre, surpeuplée et menacée d'extinction. Le management autoritaire commence d'ores et déjà, à faire son apprentissage dans l'exercice de la maîtrise des populations, par une élite de décideurs scientifiques. Le pouvoir managérial passerait en effet des mains des praticiens de sciences de gestion (sciences molles) aux mains des détenteurs des sciences plus exactes de médecine et de technique (sciences dures). Foucault (1976), estimait déjà vers la fin du XX<sup>e</sup> siècle que le travail de l'ouvrier ne disposant pas de choix, est régulé mesuré et dominé par un système de management pyramidal mis en place par le pouvoir des dominants. Conclusion : le DRH post-Covid serait-il un médecin ?

## Le management à distance par la confiance

**Anne FIGONI, Dirigeante-Fondatrice · Société AF Expat (Accompagnement des Francophones Expatriés)**

Avec la généralisation du télétravail, l'autonomie des collaborateurs s'est imposée. Un choc pour le management traditionnel pour lequel il est plus complexe de mesurer le travail effectif des collaborateurs et qui doit par conséquent accepter de perdre sa fonction de contrôle opérationnel. Dans ce contexte, les managers doivent apprendre à lâcher prise et à construire une relation de confiance avec leurs équipes. Définir clairement les rôles et objectifs de chacun, agir de manière équitable, encourager l'initiative et la responsabilité individuelle tout en maintenant le lien collectif, seront autant de mises en œuvre nécessaires pour favoriser un climat de confiance. La pandémie laisse ainsi place à une nouvelle ère pour un management plus agile capable d'instaurer une culture de la confiance fondée sur la transparence, l'intégrité, l'autonomie et la capacité à déléguer. Post Covid-19, ces qualités managériales seront indispensables pour accompagner cet environnement de travail serein et productif qui sera la clé de la reprise pour l'entreprise de demain.

## Manager l'interdépendance positive

**Corinne FORASACCO, Coach & Directeur Académique Coaching Leadership & Change ESSEC**

Le rêve, en fait le fantasme, des « Hommes » de tout maîtriser vacille. La question du management traduit quelque part la problématique au sein des organisations où le contrôle connaît ses limites, notamment en ayant contribué à fragiliser ses parties prenantes dans leur capacité d'agir et interagir en autonomie. Il s'agit désormais de faire passer les acteurs de l'entreprise de la dépendance à une interdépendance consciente, bien vécue et productive. **Pourquoi l'interdépendance ?** L'évolution humaine et la recherche en neurosciences se rejoignent pour illustrer que l'interdépendance (somme de tous les liens de dépendance croisées entre les personnes) a été la clé de l'évolution positive de notre espèce. Elle a permis effectivement de pallier notre vulnérabilité. Notre cerveau est ainsi calibré pour les interactions de la vie sociale dont il tire force et équilibre. Franchir une étape pour une interdépendance positive au sein des entreprises c'est prendre véritablement conscience de cette interdépendance, l'intégrer, pour à la fois un meilleur équilibre psychologique, une réelle intelligence collective et une plus grande capacité à naviguer dans la complexité et l'incertitude. **Comment manager l'interdépendance positive ?** Manager l'interdépendance nécessite de redonner un cadre à l'activité et aux équipes à la fois dans le lien et dans l'ouverture. Un cadre s'avère en effet nécessaire pour favoriser la proximité et la logique de « collectif », donner des repères et mettre en perspective. C'est aussi apporter des clés pour éclairer et favoriser les interactions, toutes les interactions internes et externes des acteurs de l'organisation. Manager l'interdépendance positive c'est ainsi gérer l'équilibre entre l'autonomie et la coopération toutes deux nécessaires en contexte d'incertitude et de complexité. Les « écoles » de management, les modèles de leadership, au fil de l'évolution des enjeux de l'entreprise, sont schématiquement passés de l'identification de qualités, traits de personnalité du manager idéal, aux typologies de pratiques, styles de management à adopter dans différents contextes avec les marqueurs associés. Aujourd'hui notre environnement plaide pour une incarnation plus forte par les personnes de ces comportements souhaités au-delà du prescrit ou du modèle. Il demande une fluidité permanente pour s'adapter à ces différents attendus. Cette approche suppose pour chacun(e) la capacité de trouver les ressources en lui-même pour l'expression d'un leadership authentique.

Manager l'interdépendance c'est par conséquent aussi permettre aux collaborateurs dont on a la charge une meilleure connaissance et le développement d'eux même déterminant pour créer des actions et interactions constructives dans les organisations.

## Le triptyque Leadership, Leader, Manager : un style de management à privilégier

**Damien FORTERRER, Enseignant-chercheur, ESCP Business School**

Rupture, pénuries, fragilité des flux tendus, la Covid-19 a mis en lumière de nombreux dysfonctionnements et carences au niveau des organisations. Les politiques généralisées de rationalisation des coûts (absence de stocks) et de recours à une Supply Chain réactive ont été confrontées aux fondamentaux de l'économie, les systèmes productifs. Repenser le management à l'ère post-Covid passera par l'intégration respectueuse et combinée de l'environnement, l'organisation et des individus. Au niveau de l'environnement, le leadership mobilise la conscience culturelle ; le réseau ; la capacité à développer et attirer des talents vers l'écosystème. Il conviendra ainsi de valoriser, la communauté, la proximité et les ressources immédiatement mobilisables ; instituer un cadre plus serein et maîtrisable, exempt de chocs exogènes trop éloignés. Au sein de l'organisation, le leader développe une vision, fruit du paradigme édicté par le leadership. Il devra désormais effectuer une remise en cause perpétuelle et agile de ses choix s'appuyer d'autant plus sur les Big Data, les attentes des parties prenantes. En prise avec les individus, le manager entraîne l'ensemble des équipes, prend les risques et recherche la performance. Le nouveau contexte l'amènera à faire un arbitrage plus savant en se focalisant sur l'approche partenariale, l'ingénierie concurrente, les nouvelles configurations de travail. En d'autres termes, de l'individu, au système de valeur en passant par les orientations ; le Manager orchestre, le Leadership institue, le Leader détermine. Le style de management idoine au post-Covid puisera ses sources dans l'aptitude à rapprocher ces trois champs conceptuels. Ne plus réfléchir en termes de stratification des prérogatives mais comme la capacité à les imbriquer, les discuter et les définir ensemble. Bref, une révolution des mentalités et des comportements.

## Les nouveaux prophètes

**Jean-Michel GARRIGUES, Associé, Ressources Humaines et Développement, BLB**

Nous voici encore à la croisée des chemins. Le point d'inflexion pandémique est sans doute proche, mais, à la date d'écriture de ces lignes (mi-mai), la prudence reste de mise. Rappelons-nous, au terme du premier confinement, les propos affirmés, dignes héritiers du « plus jamais ça ! ». Quelques mois plus tard le second confinement rappelait la cruelle relativité des avis des nouveaux sachant. Dans le même registre supposé cognitif, les assertions sur le « nouveau management » fleurissent en ce printemps opportun. Il sera distant, attentif et éthique, s'adaptant ainsi aux attentes des nouvelles générations. Distant parce que l'organisation du travail ne sera jamais plus théâtrale (unité de temps, de lieu, d'action), attentif car la gestion du capital humain tiendra compte des besoins de chacun, éthique pour laisser pleine place à toutes les différences d'autrefois (de genre, de couleur, de mœurs, de santé, de croyances). Difficile en ce moment de trouver des mots ou des lignes qui s'écartent de ce mantra agréable à décrire. Pourtant, pourquoi confondre pratiques et tendances, pourquoi mêler constats et espoirs ? Bien sûr, le mouvement est enclenché, la crise sociale de la Covid-19 a accéléré des évolutions très significativement. L'arbre ne doit pas pour autant masquer la forêt. Prenons l'exemple du télétravail : au plus fort des confinements, il n'a jamais excédé 20 % de la population active. Et il a fait naître de vrais différends entre cols blancs, cantonnés à domicile, et cols bleus, astreints au présentiel. Alors, oui, les grands groupes en profitent pour avancer vite et fort, et diminuer leur emprise immobilière.

Mais des centaines de milliers d'entreprises à taille humaine, particulièrement en région, ont déjà recommencé à travailler comme avant, en présentiel à 100 %. Comme toujours, les courants seront progressifs, disparates, inégaux. Les champions internationaux de la performance concourront au rôle du plus offrant, pour tenter d'attirer toujours mieux les talents. Mais les strates massives de l'économie du quotidien avanceront comme toujours sur un chemin de long terme. Les uns tireront, mais les autres freineront, c'est ainsi depuis toujours. Le seul trait commun d'évolution rapide, ce sont les nouvelles technologies : la crise sanitaire a accéléré la numérisation des tâches et des processus, et nul retour en arrière ne sera envisageable. Et, demain, l'évolution exponentielle de l'intelligence artificielle accentuera les changements bien davantage encore que la pandémie actuelle : bienvenue au cantique du quantique !

## La crise de la Covid-19 et le paradoxe managérial

**Bai Judith M. GLIDJA, professeure agrégée des Universités, Université d'Abomey-Calavi, DG de La Poste du Bénin SA**

L'avènement de la crise de la Covid-19 a favorisé l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail (Akanni, 2020) et l'évolution des pratiques managériales dans les organisations (Aït Razouk et Quemener, 2020). Du télétravail aux visioconférences, les organisations sont plus que jamais confrontées à plusieurs défis notamment, la dématérialisation de leur fonctionnement afin de limiter au maximum le contact humain et favoriser l'autonomie des collaborateurs. L'impératif de résultat recommanderait un style autoritaire, mais l'on a miraculeusement assisté à un esprit d'équipe et une solidarité dans le management des organisations. La crise sanitaire de la Covid-19 engendre donc un paradoxe managérial. Il y a donc lieu de s'adapter à la situation présente pour faire avancer l'organisation. Hersey et Blanchard (1970) plaident pour un management situationnel car il n'y a pas de « bon » style de management à adopter. Car, l'adaptation aux nouvelles conditions de travail n'est pas évidente dans tous les contextes, surtout pour les organisations non préparées à l'avance. Il serait urgent, pour la survie après la crise, que les organisations développent l'agilité organisationnelle comme style de management. Ceci nécessite de revisiter son style management afin de s'adapter à la nouvelle situation.

## Loin des yeux, loin du cœur

**Daniel GOUADAIN, Recteur de l'université Kofi Annan, Conakry, Guinée**

Même surmontées, les crises majeures laissent des traces profondes, dans l'ordre politique, économique et social, sur les sociétés qui les ont subies. Pour avoir été moins traumatique, parce que moins gourmande en vies humaines, que les grandes crises épidémiques du passé ou que les deux guerres mondiales du XX<sup>e</sup> siècle, celle que nous connaissons ne fera probablement pas exception : sous l'empire de l'urgence et de la nécessité, nombre d'obstacles mentaux et sociaux à la concrétisation des formidables potentialités de la révolution (en cours) des moyens d'information et de communication ont cédé, accélérant la marche vers le monde de demain et ouvrant la voie à des bouleversements, que nous ne faisons qu'entrevoir, dans des domaines aussi divers que la médecine, l'enseignement, la répartition de la population sur le territoire, le marché immobilier... Parce qu'elle se situe au cœur des échanges de biens et services au fondement de nos économies, et de leur préalable, les échanges d'informations, l'entreprise n'échappera pas à ces bouleversements. « Balayer » tous ceux qui s'enclenchent relevant de la « mission impossible », on s'arrêtera sur l'évolution la plus visible aux yeux de tous, celle qui a affecté le quotidien de millions de personnes, le spectaculaire développement du travail à distance ; car ce qui est en cause n'est rien moins que la communauté humaine que constitue, aussi, l'entreprise. Sans doute, une fois l'épidémie passée, assisterons-nous à un reflux, mais il ne nous ramènera pas au statu quo ante : les salariés seront moins présents sur leur lieu de travail, et en conséquence, les liens entre eux et avec l'organisation qui les emploie se distendront. Cette évolution retentira sur le sentiment d'appartenance à une même entité, sur le partage de ses valeurs et de sa culture, et renforcera sans doute la mobilité du personnel. Quelle sera l'attitude des entreprises face à ces changements ? Se contenteront-elles d'en prendre acte ou mettront-elles en œuvre des politiques pour en contrecarrer les effets et, si elles le font, en quoi consisteront-elles ? Dans chaque cas, la situation dépendra évidemment de l'équilibre qui s'établira entre action et réaction ; de sorte que, sans grand risque de se tromper, on peut au moins augurer de la variété du « paysage » à venir !

## Vers un leadership situationnel qui a du sens et qui crée du sens...

**Oifa GRESELLE-ZAÏBET, MCF, LIRSA-HESAM, CNAM Paris**

La Covid-19 a ouvert une nouvelle perspective pour le travail, les organisations doivent s'en saisir pour repenser les questions autour du sens du travail et du leadership. Dans ce contexte devenu permanent, que ce soit dans ou hors du lieu géographique de l'entreprise, l'impact positif de l'implication des salariés sur la performance organisationnelle n'est plus à établir. Les organisations doivent tirer profit de ce nouveau contexte et de cette réalité qui s'impose ou s'offre à elles pour adopter un nouvel état d'esprit en matière de gouvernance et de leadership. Le pouvoir doit évoluer vers un dialogue fédérateur et concerté entre entreprises, management et collaborateurs. La question de la gestion de crise permet aux leaders de se dépasser voire de se révéler comme véritable capitaine de navire en se remettant en question, en étant plus agile et en favorisant le collectif. La question du sens devient essentielle à trois niveaux : celle du sens organisationnel (*via* le projet fédérateur impulsé par un type de leadership situationnel : le comportement des employeurs et des managers sera le primordial indicateur qui fera sens pour les collaborateurs) ; celle du sens du collectif (*via* l'intelligence collective : la pandémie a fait évoluer positivement les interactions, collaborations et entraides au sein de l'entreprise) et celle du sens individuel (*via* la qualité de vie au et hors travail : la perception des collaborateurs sur la situation qu'ils vivent depuis plus d'un an les pousse à se questionner davantage sur le sens qu'ils donnent à leur vie professionnelle et personnelle). Le leadership doit être un pont entre le monde d'hier et celui d'aujourd'hui, en accompagnant, facilitant, donnant le cadre, la direction, laissant la place à la confiance et en tirant profit de ce qui marche ou de ce que cette pandémie a révélé comme dysfonctionnements organisationnels. La prise de décision reste le domaine de prédilection du leadership met elle doit passer par la concertation et le partage pour être acceptée et permettre d'engager, d'embarquer et responsabiliser les managers et collaborateurs. La question des processus organisationnels à adapter pour favoriser des résultats performants économiquement et

socialement doit être en lien avec une place plus importante accordée aux softs skills pour réinventer le leadership. Ainsi, dans ce contexte devenu permanent, le leadership doit être appréhendé comme une dynamique d'apprentissage situationnelle qui se nourrit des retours et perceptions des équipes. Repenser l'organisation et donc réinventer avec agilité son leadership sans nier l'anxiété ou la souffrance qui peut être en lien est surtout une question de bon sens...

## Vers une (inéluçtable ?) métamorphose managériale

**Jean-Yves GUILLAIN, CEO de Cactus consulting, chercheur associé à la chaire ESSEC du Changement**

Les impacts de la Covid-19 sur le management sont ambivalents. Certains managers ont dupliqué leur style hiérarchique habituel, la sur-sollicitation à distance remplaçant le micro-management sur le lieu de travail. D'autres, par contrainte (mauvaise maîtrise des outils de communication) ou par volonté (répondre à de nouveaux besoins), ont inscrit leur action dans une logique d'autonomisation et de responsabilisation de leurs collaborateurs. La coupure observée tout au long de la crise sanitaire dans la relation manager-managé a octroyé de facto des marges de manœuvre conséquentes aux salariés. Cet empowerment, permis ou conquis, oblige à une réelle adaptation de la posture des managers. Déjà largement initiée depuis des années, la transformation managériale, fondée sur un nouveau paradigme – le management par la confiance –, ne devrait logiquement que s'accroître dans les organisations qui se revendiquent « responsables ». Que vaudraient en effet les entreprises « à mission », soucieuses de leur impact sociétal extérieur, sans un soutien volontariste en interne à une métamorphose managériale d'envergure au service de l'épanouissement de l'Humain au travail ? Qu'elle soit accompagnée par de la formation, du coaching, du mentorat ou des communautés de pratique, une profonde mutation du style de management, tout le long de la ligne hiérarchique, paraît donc inéluctable. D'autant que le World Economic Forum a dessiné une carte des compétences de l'avenir où la flexibilité, la prise d'initiative, l'apprentissage actif et la pensée critique jouent les premiers rôles. Difficile d'imaginer qu'elles puissent s'épanouir sans une profonde évolution des postures et pratiques des managers...

## Résolument positif et inclusif !

**Delphine GUYARD MEYER, Coach professionnelle, Consultante, Equation RH**

Après des mois de période incertaine où confinements, distanciation sociale, télétravail, réorganisations du travail... se sont succédé, l'heure est à la prise de recul et à la respiration... avant un nouveau rush à la rentrée 2021 pour préparer la reprise ou, malheureusement, une restructuration. Les managers n'ont plus le choix : humilité et intelligence émotionnelle sont à développer dans un monde VUCA qui concerne toutes les organisations petites ou grandes, privées ou publiques. Pour faire face à la Volatilité, l'Incertitude, la Complexité et l'Ambiguïté, quoi de plus adapté pour les managers, que de développer leur capacité d'adaptation et leur intelligence émotionnelle pour poser des ressentis et des mots sur des situations professionnelles ou humaines difficiles. Partager le cap, développer un regard positif sur les équipes, encourager et modéliser ce qui a fait leurs succès, savoir célébrer les avancées et donner de la perspective... Pas à pas, en apprenant au quotidien et en acceptant de se tromper. Ce sera aussi, un management plus inclusif, tourné vers la reconnaissance de toutes les différences. Il s'agira de renouveler le pacte social de l'organisation, en contribuant à la diffusion d'une ambiance de travail ouverte et à l'émergence de tous les talents. Mobiliser, favoriser l'engagement, avec énergie et posture « ressources », pour une organisation plus optimiste et confiante dans ses capacités à faire face aux changements !

## Période post-Covid-19 et organisation : enjeux et dualité pour un management hybride

**Alexis HAKIZUMUKAMA, Assistant chargé de cours HEC Liège, Chercheur EGID (Etudes sur le Genre et la Diversité en Gestion)**

La pandémie du Coronavirus a profondément impacté les organisations et elle a sérieusement bousculé les managers et employés de leur confort et routines. Si des solutions tant sommaires que plus ou moins durables ont émergé de cette situation exceptionnelle, deux enjeux majeurs préoccupent les actionnaires et surtout les équipes dirigeantes quant à la survie et/ou la croissance de leurs organisations durant la période post-Coronavirus. Ces enjeux concernent le processus de prise de décision et le bien-être des collaborateurs. La principale problématique au centre de ce double enjeu s'articule sur l'espace de travail (présentiel ou à distance) et l'exercice du pouvoir (degré d'autonomie). La période pandémique a montré que le recours au travail à distance s'est accompagné de résultats plus ou moins probants tout en révélant un sérieux défi sur la coopération et le contrôle des collaborateurs et des différentes équipes de travail. En effet, le travail à distance affecte impérativement la relation vie professionnelle/vie familiale et il impose aux dirigeants et dirigés une grande flexibilité organisationnelle et par conséquent, plus d'autonomie. Dans ce contexte, la révision des mécanismes d'exercice du pouvoir (processus de prise de décision et de contrôle) s'avère être une ultime nécessité pour garantir le bien-être des collaborateurs. Pour ce faire, nous suggérons un style de management hybride articulé entre la rationalité et la bienveillance et qui est centré sur une alternance entre le travail en distanciel et en présentiel, en vue de garantir un bon équilibre vie professionnelle/vie privée chez les collaborateurs et leur implication dans l'action organisationnelle.

## Des managers de REVES pour le monde d'après ?

**Laurence HIRBEC, Responsable pédagogique programmes de leadership internationaux, Executive Coach, Thales**

Alors que de profondes mutations avaient déjà cours dans le domaine du management, la pandémie a de nouveau questionné le rôle du manager et sa nécessaire évolution au fil de l'expansion de nouvelles pratiques telles que le télétravail. Nul doute que certaines de ces mutations vont perdurer à l'ère post-Covid, au regard des nouveaux besoins que la crise aura exacerbés chez les collaborateurs : les besoins de sérénité, d'espoir, de vision désirable, de confiance et de relation interpersonnelle. Les managers sont plus que jamais appelés à adopter des styles de leadership qui répondent à ces attentes accentuées des collaborateurs et des organisations. Relation : la capacité à créer de la proximité relationnelle malgré la distance (la « distimité » si l'on s'autorise ce néologisme) est à présent incontournable compte-tenu des pratiques étendues de travail à distance Environnement : le leader est appelé à créer le contexte favorable à la performance, en prenant en compte le besoin de sécurité psychologique, qui est cruciale pour permettre le plein déploiement des talents vers la créativité et l'innovation. Et au-delà de la création d'un terreau favorable, tout manager est attendu désormais sur sa prise en compte des aspects ESG (Environnement, Social, Gouvernance). Vision : le style visionnaire est plus que jamais d'actualité car il permet d'inspirer par la formulation d'une vision désirable capable de mobiliser les énergies pour se projeter au-delà de la situation de crise Enthousiasme : la psychologie positive a démontré la puissance des approches motivationnelles basées sur la mise en lumière des forces et le feedback positif ; les organisations ont besoin de stimulant pour sortir de la peur et de l'apathie ; pour cela, les collaborateurs sont prêts à suivre un leader enthousiaste et courageux capable d'insuffler une énergie positive et contagieuse Sens : la quête de sens, levier majeur de motivation, est plus vive encore, la crise ayant provoqué des réflexions existentielles propices à réexaminer le sens de nos vies et de nos investissements professionnels.

## Vers la béa-attitude...

**Jacques IGALENS, Professeur émérite Université de Toulouse, Président de l'IAS**

En théologie la béatitude est assimilée à une félicité parfaite et elle est réservée à ceux qui iront au paradis, donc il est à craindre qu'elle ne concerne qu'assez peu de personnes (sauf le lecteur de QDM !) En revanche je propose que la BÉA-ATTITUDE soit généralisée et devienne un style de management post-Covid. Il s'agit de l'attitude du manager Bienveillant, Empathique et Aligné. Pourquoi cette attitude est-elle devenue nécessaire ? Bienveillant, car les salariés ont souffert. Ils ont pour beaucoup d'entre eux dû faire face à du télétravail dans des conditions qui ne s'y prêtaient pas. L'appartement n'était pas toujours bien conçu, parfois les enfants étaient à la maison et ils ont souvent été saisis d'un sentiment de solitude voire d'abandon face aux difficultés. Je n'évoque que pour mémoire les autres contraintes liées au confinement, les magasins fermés, plus de loisirs à part la télévision, les interactions limitées aux écrans, etc. Ils ont pris sur eux et ils sont souvent au bord de la déprime, pour cette raison il faut prendre en compte leurs besoins, se soucier de leur bien-être et surtout savoir dire ce qui est bien. C'est un peu tout cela la bienveillance. Empathique, car les salariés ne vont pas s'exprimer aussi facilement qu'avant la crise. Les entretiens annuels (quand ils existent) auront du mal à être cet instant de communication privilégié entre le manager et le collaborateur. Le collaborateur ne pourra faire part de tout ce qu'il a ressenti durant l'année écoulée car le personnel et le professionnel ont été trop liés et tout le monde sait bien que l'année écoulée était trop « anormale » pour qu'elle mérite qu'on s'y étende longuement. De plus, on espère qu'elle ne se reproduira pas. Donc il y aura beaucoup de non-dits, beaucoup de retenues dans les échanges et il appartiendra au manager de les compenser par de l'empathie. Aligné au sens que C. Pourquier et moi donnons à cette attitude dans nos travaux sur le leadership responsable (Igalens et Pourquier, 2020) c'est-à-dire aligné sur les valeurs et le projet. Il sera important de redonner du sens au travail du collaborateur en situant son apport dans le projet, la mission voire la raison d'être de l'entreprise et il faudra également placer les valeurs au centre. Les valeurs doivent éclairer les choix et les politiques post-Covid. A défaut du paradis que la BEA-ATTITUDE donne aux collaborateurs de retrouver avec plaisir le chemin du bureau.

Pourquier, C. & Igalens, J. (2020). Leadership responsable, un double alignement entre valeurs et engagement RSE. *Revue française de gestion*, 46(289), 11-34.

## Rien ne devrait s'opposer aujourd'hui au changement de paradigmes dans le management

**Abdelkader JAMAL, Directeur de la recherche, École Supérieure de Management d'Alger (ESSEM)**

Les limites révélées par la pandémie ont imposé le recours à d'autres formes de travail afin d'assurer la continuité d'activité. Si le télétravail alors qu'il n'est pas encadré en Algérie par le droit et non ancré dans les pratiques managériales a fait son apparition, ce qui est remarquable est sans doute l'attitude des salariés qui ont fait montre d'une solidarité sans égal envers leur entreprise menacée parfois de disparition et ont sacrifié l'espace familial commun pour que l'activité se poursuive. Ils rejoignaient leurs lieux de travail pour fournir les produits et services nécessaires en l'absence de transports publics à l'image des personnels de santé, « l'armée blanche », qui ont consenti des efforts payés au prix de leurs vies. Ces considérations sont le fond sur lequel les employeurs devraient construire de nouveaux rapports avec leurs collaborateurs et imaginer des styles de gestion pour leur redonner du sens en les imprégnant de plus de responsabilité, en réduisant la dimension autoritaire pour être plus participatifs et en faisant appel plutôt à la persuasion qu'à l'ordre. L'agilité et l'engagement dont ont fait preuve les salariés, la reconnaissance des patrons et leurs nouvelles postures devraient permettre de fonder des rapports susceptibles d'amplifier l'effet mobilisateur, renforcer la fidélité, accroître l'engagement des responsables, impliquer les collaborateurs dans le processus de prise de décision, magnifier la communication, aviver l'innovation, bref, rendre l'entreprise plus inclusive.

## Fini les petits caporaux ? Rien de moins certain !

**Allain JOLY, professeur HEC Montréal, Québec**

Un retour ? Y en aura-t-il un ? Chose certaine, nous rentrons avec des équipes clivées : clivées entre les membres qui auront pu se retirer du travail et les autres qui auront dû composer avec une présence physique dont ils se seraient bien passé. Le management en sera donc un de reconquête, reconquête de la confiance, reconnaissance de l'être humain disparu depuis longtemps et qui refait surface dans ces parkings à collaborateurs sans pour autant avoir envie d'y être aussi souvent, ni aussi régulièrement qu'auparavant. On réalisera que certains d'entre eux auront profité de cette retraite forcée pour réévaluer leurs engagements et découvrir qu'ils étaient trop intenses pour leur gré. Ils voudront se tenir éloignés. D'autres ne reviendront tout simplement plus. Il faudra pourvoir des postes qui ne trouveront plus preneurs, revoir comment on accueille les « collaborateurs » qui auront choisi de continuer à cheminer avec l'équipe alors qu'on avait pensé à réduire les espaces de travail par le télétravail, histoire de réduire les coûts liés aux lieux physiques de travail. Il nous faudra repenser le pacte social que l'on n'avait jamais vraiment revu depuis l'arrivée des méga-entreprises de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Le management ne peut plus être un simple alignement de techniques à la mode mais se transformer pour devenir une manière d'être, au minimum ouverte sur les autres humains. Fini les petits caporaux ? Sans doute pas, mais ce hiatus qui s'achève, c'est un espoir pour l'avenir, une chance de réinventer nos prémices sur ce qu'est le management, une opportunité qui ne se représentera sans doute pas de sitôt.

## Adoption de la numérisation de la comptabilité et du modèle de gouvernance dans les entreprises africaines sous Covid

**Souleymanou KADOUAMAÏ, Professeur agrégé CAMES, Université de Maroua-Cameroun**

Les répercussions durables de la crise sanitaire (Covid) sur le management présagent être au cœur des transformations des services et laissent dessiner une nouvelle organisation managériale. Dans les interfaces internes et externes des entreprises, le principe de confinement vécu semble favoriser l'expérimentation accélérée des nouvelles pratiques organisationnelles (Frimousse et Peretti, 2020) et spécifiquement, le processus de numérisation de la comptabilité reste en quête de l'adoption d'un nouveau modèle de gouvernance. Pendant et après la Covid-19, comme tous les autres services, la comptabilité se voit soumise à une mutation du classique vers le numérique, à l'exemple de Progi-ciels de Gestion Intégrés (Bampoky et Wade, 2017) à adopter. On peut s'interroger sur les défis de numérisation de la comptabilité et le style de management indispensables auxquels les managers font face. L'objet de cette recherche est d'analyser le processus de numérisation de la comptabilité conjointement au modèle de gouvernance à adopter, notamment à privilégier en contexte post-Covid. Cette analyse permet de vérifier auprès des acteurs principaux, des points importants tels que la mise en œuvre et les conséquences de numérisation de la comptabilité, le processus d'adoption d'un modèle de gouvernance, en recueillant les fondamentaux d'une transformation intégrale des pratiques (Bampoky, 2017) et l'exercice tant aux difficultés qu'aux vertus liées à ces pratiques dans les entreprises africaines.

Bampoky B. & Wade El B.M. (2017), Effets d'un usage d'ERP sur les pratiques comptables normées dans le contexte de l'OHADA, *Question(s) de management*, 1(16), 61-76.

Bampoky B. (2017), Les fondamentaux d'une transformation digitale pour les entreprises africaines, I.M.C.F., *Question(s) de management*, 3(18), 39-45.

Frimousse S. & Peretti J.-M. (2020), Les changements organisationnels induits par la crise de la covid-19, *Question(s) de management*, 3(29), 105-149.

## Le coaching s'invite au management

**Aziza KHADRA, Ambassadrice RSE, Conseillère à Pôle Emploi**

Cette période inédite de notre histoire contemporaine qui bouleverse notre mode de vie et questionne nos valeurs, nous permet aussi de rappeler que la proximité, la bienveillance et la considération sont des qualités fondamentales d'un management de crise. 2021 : l'altérité avant tout ! Le manager post-Covid place l'humain au centre de ses préoccupations. Il est attentif aux salariés, à leur sentiment de sécurité et les aide à renouer avec le sens de leur travail. Certains, en situation de détresse psychologique, ont un véritable besoin de reconnaissance. Pour le manager, cela implique d'être à l'écoute et d'accepter davantage la vision de l'autre ; avec l'envie sincère de prendre soin de son collaborateur. Et après ? Le leadership passera aussi par plus d'humilité. Au-delà de la bienveillance, c'est une relation simple qui reste à établir où les collaborateurs auront le sentiment que leur manager se souciera réellement, de leur bien-être tant professionnel que personnel. Dès à présent, afin de révéler et développer le potentiel de compétences professionnelles de ses collaborateurs, le manager doit œuvrer pour atténuer leurs angoisses et transmettre de l'enthousiasme. Sincère, juste, en cohérence avec ses valeurs, il saisit – malgré la crise qui dure – l'opportunité de travailler à un « nouvel art d'atteindre un objectif » sans laisser personne de côté. Cette approche motivante, sans stress, axée bien-être est génératrice de productivité. Le confinement a conduit à la mise à distance des personnes et paradoxalement à l'intrusion dans leur quotidien. Tandis que les médias et Politiques discutent sur le télétravail (néologisme banal en 2021), le manager constate que cette période complexe a fragilisé les salariés. Alors, pour maintenir le lien et la cohésion sociale, il réinvente ses pratiques managériales, en appel à son sens créatif, à l'institution de rites, et laisse parler son cœur. Développons ce management, imprégné de respect et d'humanité, il permettra demain une reprise sereine.

## **New Post-Covid Paradigm: stability, security, and flexibility**

**Eileen Eunkyul KIM, Director, Foudrice Consulting, New York, USA**

The Covid-19 crisis has revolutionized organizational management faster than any other event of the 21st century. Reluctant companies adapted to zoom meetings and slack assignments, and office chatter has given way to emails and intra-company chatrooms. As astonished we all were as to how quickly most companies have evolved around this new paradigm, it seems the new way of working and living is here to stay, even if to a lesser extent. Previous to March 2020, companies employed “stay here tactics” such as offering in-office counselors, gyms and free meals to retain employees longer at the office. After almost two years of remote-working, emphasis has given way to more flexible workhours and physical and mental health. With employees having more time to reflect at home and without the in-person office politics, diversity of culture and perspective has also risen as a major topic. The meteorical rise of anti-hierarchical management style is seemingly also here to stay. The new post-pandemic paradigm would be centered on mental and physical health, financial stability, and flexibility. Young employees are increasingly paying attention to mental health at work, as exemplified by recent lawsuits and allegations against companies such as BlackRock and Goldman Sachs for their long work hours and chauvinistic cultures. While pre-Covid, many companies emphasized the in-office “culture,” many would need to pivot to emphasize work-life balance for the new younger recruits. Just as how big tech companies such as google, apple, and facebook revolutionized recruiting standards by getting rid of tight suits and work hours and replacing them with free meals and work-from-home options, new status-quo would come together in the post-pandemic era. Following the financial crisis, the brightest graduates no longer wanted to work for Goldman Sachs but rather the bigger tech companies, citing reasons such as flexibility of hours and job security. Covid-19 has highlighted the importance of job-security just as the crisis of 12 years ago did. The pandemic brought back into our minds the importance of hygiene and physical safety as well: we can no longer rely on conservative corporate cultures forcing us to come into work feeling sick. From zoom fatigue to email anxiety, mental health is more important than ever along with diversity in an increasingly borderless working environment. Successful management style post-Covid will depend on the new paradigm.

## **Management post Covid-19 : reconfiguration de la vision managériale endogène et pratiques du management alternatif dans les organisations africaines**

**Bertin Léopold KOUAYEP, Directeur de l'ESCG de Yaoundé, Cameroun**

La crise de la Covid-19 a mis à rude épreuve les organisations africaines (entreprises, société civile, etc.). Dès l'annonce du confinement, les organisations traditionnelles se sont réinstallées. L'avènement subite a fortement impacté sur le management, la performance, les compétences et la rentabilité de toute ces organisations. La mise en place accélérée et répandue des dispositifs digitaux a entraîné un chômage partiel, l'arrêt soudain des lignes de production et des chantiers ou encore la mise en place des mesures de distanciation physique et des nouvelles règles de circulation dans les entreprises. Ils ont dessiné un nouveau mode d'organisation. Face à la soudaineté et l'ampleur de la crise, les directions des ressources humaines ont souvent dû reconfigurer leurs styles managériaux en adoptant un mode de veille instantanée et des opérationnalités urgentes pour plus de résilience. Il s'agit spécifiquement du management alternatif, moins laxiste, plus opérationnel, plus collaboratif, collectif, participatif, centré sur la gestion anticipée de l'incertitude par des formes objectives de compromis. La transformation de l'environnement professionnel par le télétravail étant devenu la norme pour une bonne partie des entreprises, les nouvelles pratiques organisationnelles se sont développées à tous les niveaux, avec des innovations sociales spontanées qui donnent plus d'autonomie aux agents, tout en valorisant l'intelligence collective pour redéfinir les standards du travail. Il convient, comme le souligne Peter DRUCKER, d'analyser « l'impact profond de ces changements qui bouleversent le monde des organisations actuelles : la révolution des nouvelles technologies de l'information » et des stratégies révolutionnaires qui accompagnent la pérennisation des organisations africaines.

## La peur, source de toutes les faiblesses

**Delphine LACAZE, Professeure, Aix Marseille Université, IAE**

A la sortie de la crise, les organisations qui connaîtront la croissance auront appris à fonctionner efficacement en situation dégradée. Pour devenir résilientes, elles ont eu besoin à la fois de créativité, d'anticipation, d'efficacité et de bienveillance. C'est par une attention particulière à l'humain que ces qualités auront été développées. Le rôle du manager est alors de créer les conditions de la croissance relationnelle en satisfaisant les besoins psychologiques fondamentaux ces collaborateurs. Le style de management à promouvoir est celui qui s'adapte aux besoins singuliers de chaque collaborateur : les créatifs ont besoin d'attention ; les meneurs, de considération ; les rigoureux, de confirmation et les bienveillants, d'affection. Armés de solides ressources émotionnelles, ces collaborateurs mettent leurs qualités et leurs forces au service du projet commun. Mais il est une émotion dont il faut absolument éviter la diffusion car elle transforme les forces en faiblesses : il s'agit de la peur. En sa présence, la créativité devient dispersion ; la détermination, violence ; la rigueur, rigidité et la bienveillance, pusillanimité. Nelson Mendela avait dit : « En nous libérant de notre peur, notre présence libère automatiquement les autres. » Voici alors le premier travail du manager : prendre conscience et se libérer de ses propres peurs. Le style de management à privilégier s'imposera alors de lui-même.

## Adieu manager autocrate et bienvenue au manager empathique !

**Sylvie LACOSTE, Professeur, Excelia Group, CERIIM, Centre de Recherche en Intelligence et Innovation Managériales**

Notre étude au sein de directeurs de clients globaux dans une entreprise de la High-Tech a montré que l'impact de la crise de la Covid-19 et le travail en environnement totalement virtuel, qui en découlait, ne modifiait l'organisation et la réalisation des tâches et des processus que de manière incrémentale. Par contre, les conséquences ont été importantes sur l'aspect relationnel en externe, comme en interne : en interne, ces managers ont réalisé à quel point le temps « informel », qu'il s'agisse de rencontres fortuites dans les couloirs ou autour de la machine à café, participaient à la naissance et l'échange d'idées, à l'ébauche et l'alignement des stratégies et la construction de réseaux si utiles pour la gestion de projets transversaux. La virtualisation renforce également la formalisation et les moments de face-à-face « informels » leur ont aussi manqué pour une autre raison : ce sont des moments où les émotions peuvent s'exprimer plus naturellement. L'organisation post-Covid signe donc peut-être la fin du management autocratique et renforce le besoin d'un management plus horizontal, basé sur l'échange, avec une plus grande fluidité de ces échanges. Ces managers expriment un plus grand besoin pour un management empathique qui associe les émotions et le lien social. La crise de la Covid-19 génère une plus grande envie d'authenticité, de se retrouver soi-même et avec les autres.

Une opportunité extraordinaire de remettre l'humain au centre du management !

## Le management créatif au service de l'agilité

**Christel LAMBOLEZ, Directrice Maânei Média / JobSféric@Les\_RH**

L'urgence nous a montré que le management devait être inventif. La pandémie a bousculé les modèles établis et poussé à revoir ses méthodes managériales afin de continuer à tisser des liens de proximité dans un contexte de confinement et donc d'isolement des collaborateurs et équipes. Les facteurs de risques ont été nombreux : humain (santé physique et mentale des individus), culturel (changement de mode de management), matériel et technique (équipement des domiciles des salariés). Les impacts sur la santé mentale des collaborateurs et l'organisation de l'entreprise ont été lourds et difficiles à gérer. Si certains managers ont pu s'adapter facilement en recourant aux nouvelles technologies pour créer rapidement des animations et groupes de travail à distance, d'autres ont vite été déstabilisés par la perte de leur contrôle sur leurs équipes qui étaient éparpillées sur le territoire. De nombreuses plateformes d'écoute ont également été mise en place pour les salariés et les managers ont dû veiller à éviter les surcharges de stress en assouplissant les règles et en respectant l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. La crise a révélé les compétences cachées ou les Soft skills des salariés c'est-à-dire les qualités comportementales et d'adaptabilité des individus. Force est de constater qu'aujourd'hui le management du risque est devenu une des composantes de la stratégie de l'entreprise et les managers vont devoir identifier, évaluer, hiérarchiser les risques tout en usant de créativité pour y répondre. Dans la complexité et l'incertitude, ils vont devoir maintenir l'engagement et la productivité des équipes et adapter leurs méthodes en phase avec l'avènement de l'organisation hybride qui mêle le présentiel ou distanciel (télétravail) et nécessite de maîtriser les nouvelles technologies de l'information de manière à ce que le Digital devienne un outil capable de renforcer les liens sociaux et non de les distendre.

## Faire ramer le directeur financier

**Hubert LANDIER, Expert, Professeur émérite, Académie du Travail, Moscou, Russie**

Avec le télétravail, les managers vont se trouver obligés de laisser leurs collaborateurs faire leur travail, à leur rythme, en s'organisant comme ils l'entendent et sans les déranger inutilement. Évidemment, certains n'y étaient pas tellement habitués et il va falloir qu'ils s'y fassent. Cela, comme on dit dans les manuels de management, nécessitera un accompagnement. Pour parvenir à ce résultat, il faudra que les managers explicitent clairement les objectifs à atteindre et les règles à respecter, ce qu'ils ne font pas toujours. Il sera également nécessaire qu'ils se montrent disponibles en cas de problème, ce qui n'est pas toujours non plus le cas. Il faudra enfin qu'ils y mettent de la convivialité de façon à renforcer le lien social et le sentiment d'appartenance. A défaut de se retrouver autour de la machine à café, il leur faudra inventer de nouveaux rituels. Pourquoi ne pas organiser chaque année un séminaire de travail sur une pénichette sur la Sarthe ou dans une oasis du sud marocain ? Il est vrai que le directeur financier y verra probablement un coût inutile. Donc, il faudra éduquer le directeur financier, et à défaut le faire taire. Ou alors l'embarquer sur la pénichette et lui demander de ramer.

## Management post-Covid : le grand reset !

**Yves Le BIHAN, Président de l'Institut Français du Leadership Positif**

Quelques marqueurs managériaux post-Covid semblent se dessiner : ralentir pour mieux accélérer (de sprinter, le manager devient décathlonien : savoir alterner facilement vitesse de décision et d'exécution et temps de calme mental pour l'introspection et la réflexion stratégique), basculer plus vite du cerveau émotionnel au cerveau rationnel (éviter que la charge émotionnelle biaise nos jugements et nos décisions), muscler sa flexibilité cognitive face à l'incertitude perpétuelle et au travail hybride (envisager de multiples scénarios, changer de point de vue plus vite, s'ouvrir à la diversité de pensée), cultiver l'interdépendance, stade ultime de l'autonomie (capitaliser sur les élans de solidarité, les solutions mobilisant l'intelligence multiples, même à distance), préserver la santé mentale (face à l'hyper distraction, la zoom fatigue, l'épuisement cognitif, l'attention devient un capital précieux à préserver), imaginer pour vraiment se réinventer (capitaliser sur les solutions impensables mises en œuvre pendant la crise, être curieux et audacieux pour imaginer d'autres façons de penser et décider, prime à la rapidité de réaction et à l'imperfection). Changer n'était pas aussi douloureux que ça. Ces soft-skills fondamentales sont au cœur de notre modèle Leader Positif depuis 8 ans. Nous devons capitaliser sur ces pépites vécues pendant la crise pour reprogrammer notre logiciel de management et mieux surfer sur les vagues de l'always on transformation.

## Management distribué et leadership d'investisseur

**Jean-Pierre Le CAM, Change Master, Directeur Expert Société Générale**

Le management distribué est une des clés des organisations d'entreprise post-Covid. Le télétravail aura tellement bénéficié du test grandeur nature permis par la crise sanitaire, que la généralisation du travail en mode hybride va s'imposer à toutes les hiérarchies et toutes les formes d'entreprises. Dans ce nouveau paradigme, le management doit prendre en compte la problématique des collaborateurs « dispersés ». Le management en « command and control » n'est plus possible. Face à ce nouveau défi du lâcher prise, le manager gagnera à distribuer une partie de ses activités managériales auprès de ses collaborateurs. Jusqu'ici le manager « chef » monopolisait l'animation et l'organisation des rituels collectifs. Dorénavant certains rituels gagneront en efficacité si les collaborateurs eux-mêmes assurent l'animation et la production du travail collectif. Par exemple les points opérationnels en semaine permettent de favoriser l'entraide entre les collaborateurs dispersés. C'est bien ce point qui justifie que ce soient les collaborateurs eux-mêmes qui prennent la main. Autre exemple, dans un contexte extrêmement volatile et incertain, il est indispensable que les équipes et leurs managers fassent des synchronisations régulières sur leur feuille de route, les irritants, les simplifications du terrain. Ces rétrospectives, généralement à fréquence trimestrielle, permettent de faire le bilan sur la période passée et de s'organiser pour la période future. Là aussi ce type de rétrospectives gagne à être organisé par l'équipe elle-même, afin de libérer la parole et d'assurer une remontée efficace des points critiques de l'organisation du travail. Dans l'organisation post-Covid, le manager va progressivement réduire les activités de « command and control » par le jeu de l'autonomie et la prise de responsabilité de ses collaborateurs. En revanche le manager doit prendre un rôle plus important dans les phases d'impulsion et d'innovation. Cette nouvelle posture de leadership doit lui permettre de s'imposer comme un véritable investisseur critique et moteur des projets et des idées de simplification de process et de développement business de ses équipes. Finalement, le manager post-Covid doit moins s'intéresser aux indicateurs techniques de performance de son service, qu'aux sources de motivation et aux valeurs de ses collaborateurs. Il doit adopter un comportement combatif vis-à-vis de ses propres hiérarchies pour tirer l'organisation du travail vers un meilleur équilibre entre les contraintes de l'actionnaire et du régulateur, les exigences des clients, et les attentes de ses équipes.

## On ne manage bien qu'avec le sens. L'essentiel échappe à une gestion RH usuelle

**Dominique LECERF, Consultant en transitions professionnelles, chercheur associé au Laboratoire RH-MRM, Université de Montpellier**

La période inédite que nous traversons laisse s'exprimer des vellétés contrastées pour réussir une transition sociétale globale majeure : économie, loisirs, écologie durable et solidaire... Les propositions de modèles alternatifs s'affrontent dans la cacophonie et révèlent un manque d'originalité et d'imagination. C'est ce qu'indique une étude du Cirad dans la revue prospectiviste Futures & Foresight Science (mars 2021). Pourtant, l'hypothèse de la croissance économique y prime largement, et ouvre de belles perspectives à la compétitivité. Quel(s) style(s) de management favoriser en vue de relever ce défi ? Pour en discuter et approcher une perspective cohérente, nous voulons observer un dénominateur commun qui se dégage des épisodes successifs d'amputation de l'activité ; il pourrait être le socle d'un style de management dans le « monde d'après » : faire sens ! L'attribution de sens filtre dans tous les domaines du contrat social en discussion. Du reste, doit-on encore montrer que le paramètre sens est au cœur de toute transition, individuelle et sociétale ? Voici donc venue l'occasion de se souvenir que la mise en action et l'attribution de sens sont inéluctablement et réciproquement liées. Ce tandem orchestre le passage d'un projet passé suranné, vers un projet nouveau harmonieux, en stimulant les dynamiques en mouvance : d'identité, de relations sociales et d'ajustement.

## Non ! tous les salariés en télétravail ne sont pas en pyjama...

**Gérard LELARGE, Auteur de "Télétravailler au quotidien, Pour qui ? Pourquoi ? Comment ?" (2021)**

La mise en place du télétravail suppose à la fois une confiance réciproque entre les collaborateurs et leur manager et une autonomie suffisante des premiers pour rester performants. Si la notion de responsabilisation caractérise ce nouveau mode d'organisation appelé dans le futur à coexister avec le travail sur site, dans « la vraie vie », manager à distance est difficile. Et pas seulement pour les « chefs » attachés au présentisme et inquiets de devoir « manager en aveugle ».

Manager à distance suppose une forte capacité d'écoute pour identifier le sentiment d'isolement et/ou le risque de surinvestissement de certains collaborateurs. De plus, comment maintenir le lien social entre tous les membres de l'équipe sans multiplier les visioconférences ni imposer (!) une convivialité artificielle *via* des petits déjeuners et des apéros Zoom ?! Le management par objectifs est bien adapté au télétravail puisqu'il permet de privilégier la culture du résultat. Le manager doit suivre et soutenir l'activité en visant la performance et le respect du calendrier et non « cliquer » même si le lien de subordination lié au contrat de travail subsiste. Il doit enfin veiller à ce qu'aucun des membres de l'équipe, qu'il travaille sur site ou depuis son domicile, se sente défavorisé quant à la nature des tâches confiées et au niveau des résultats attendus.

C'est dire l'importance des actions de sensibilisation et de formation parfois nécessaires.

## Le leadership dans l'organisation africaine post-Covid sera partagé et renversé

**Murielle Natacha M'BOUNA, Maître de conférences agrégée des universités en sciences de gestion, Institut National des Sciences de Gestion, Libreville, Gabon**

Pour l'Afrique, l'action sur la faible culture numérique constitue l'un des premiers chantiers de l'organisation post-Covid. En effet, les périodes de confinement ont révélé la nécessité de passer du paradigme tout présentiel vers un partage entre présentiel et distanciel. L'espoir né de l'efficacité des dispositifs vaccinaux ne saurait remettre en cause cette nouvelle organisation bimodale du travail, par ailleurs plébiscitée (enquête dreamjob.com). Cependant, cela contraint les organisations africaines à accélérer leur transformation digitale. Deux styles de leadership peuvent accompagner ce processus : le leadership communautaire ou « partagé », d'une part, et le leadership renversé, d'autre part. Dans le premier, la dimension transversale de la transformation digitale va impliquer le partage du leadership à un ensemble de parties prenantes traditionnellement exclues des centres de décisions (Senge, 2004). L'open innovation et le tracking constituent deux exemples de partage de leadership au bénéfice d'acteurs impliqués dans la vie de l'organisation. Quant au second, à l'exemple du reverse mentoring, l'hyperconnexion de la jeunesse africaine va constituer le principal levier d'action permettant de renforcer la culture numérique en « leadant » les seniors.

## Post-Covid-19 : Plaidoyer pour un leadership entrepreneurial plus simple et partagé

**Olivier MEIER, Professeur des Universités, Université Paris Est – LIPHA**

L'approche managériale traditionnelle peut se caractériser par une légitimité de type rationnel-légal autour d'un système d'autorité hiérarchique unique, avec des relations verticales, et organisé autour de procédures formelles. Dans ce type de modèle, le rôle de la planification et de la prévision s'accompagne d'un fort contrôle des activités et d'une faible délégation. Mais en temps de crise, ce type d'approche présente des limites. Avec la crise de la Covid-19, dont il est encore difficile de définir la durée, l'ampleur et ses effets sur les organisations et notre mode de vie, il convient de repenser nos formes de leadership, tant en ce qui concerne le rapport aux risques que notre relation à l'autre. Un des premiers enseignements en matière de leadership concerne le passage d'une logique d'expert (détention d'un savoir stable et reconnu) à celui d'une direction d'orchestre, capable de décider et d'agir avec ses collaborateurs, au gré de la situation (« agir proche, voir loin »), sans référence à un cadre de connaissances pré-établi. Le deuxième enseignement est la recherche de souplesse et de diversité dans les approches et expérimentations, en refusant toute forme de certitude et en cherchant à valoriser les apports de chacun. Enfin et surtout, la crise actuelle nous apprend qu'un leader, c'est à la fois un acteur qui intègre le collectif et agit à différents niveaux (siège, filiales, département, équipes), humble, qui questionne et interroge et refuse toute position ou posture dogmatique. Face à un monde complexe et incertain, prendre en considération l'acceptation sociale, savoir gérer des cycles courts et discontinus, réinventer de nouvelles façons de faire (« bricolage organisationnel ») constituent le meilleur moyen de redonner un sens à la vision managériale et à l'audace, au-delà des simples actions de communication interne et externe.

## Reprendre du poil de la bête après la crise Covid : place à un manager agile

**Virginie MOISSON, Maître de conférences, Directrice adjointe en charge des Ressources Humaines, IAE, Université de la Réunion**

La question du style de management est abordée depuis plus d'un siècle dans nos organisations et fait souvent office du premier cours dispensé lorsque l'on suit un parcours en GRH. Plusieurs styles de leadership ont prédominé selon les époques et les contextes remettant en cause les précédents, passant ainsi d'un management autoritaire préconisé à un management bienveillant. La problématique étant de savoir s'il existe une meilleure façon de manager qui contribuerait à une meilleure performance. Malgré les différents courants de pensées, les tendances, les témoignages des chefs d'entreprise et des collaborateurs, force est de constater qu'il n'existe pas un style idéal mais plutôt une capacité à s'adapter aux différentes situations. Le management a été mis à mal avec la crise sanitaire mondiale que nous traversons tous depuis plus d'un an. Dès lors, il a été question de faire au mieux dans des délais très courts, dans un contexte anxiogène et marqué par l'incertitude. Le style de management dans l'organisation post-Covid se doit alors d'être AGILE ! En effet, ce style soutient l'autonomie, la collaboration, le travail d'équipe, l'apprentissage et la résolution de problèmes (Bonner, 2010 ; Denning, 2013 ; Misra *et al.*, 2010 cités par Lemieux *et al.*, 2015). Tous les ingrédients indispensables que le manager se doit de mobiliser aujourd'hui.

## Construire des équilibres ou périr

**Gambetta Aboubakar NACRO, Enseignant-chercheur, Apidon Academy of Science, Président Apidon International Group, Ouagadougou, Burkina Faso**

Les managers d'entreprise, jamais autant qu'avec la crise Covid-19, auront compris que la performance se construit dans des équilibres intelligents. Désormais la dématérialisation et la digitalisation devront s'accompagner d'une dose judicieuse de proximité humaine. Les team-building devront reprendre leur place comme galvaniseur périodique d'équipes en besoin de contact et de chaleur humaine pour faciliter la vie professionnelle. Le style managérial devra être à la fois bienveillant et empathique tout en accordant de l'autonomie aux ressources humaines, dotées désormais de technologies de communication appropriées. Le monitoring et le reporting s'imposeront davantage comme deux piliers fondamentaux de la gestion d'entreprise. Les managers doivent dans la capitalisation de cette crise, saisir l'appel pressant à revoir les priorités de l'entreprise et à reconsidérer leurs perceptions de la performance, qui nécessairement devrait prendre une orientation holistique, avec en sus une bonne place pour les dimensions de résilience et d'agilité. Enfin, le manager post Covid-19 devra comprendre que lorsque s'installe la crise poussant ou non à un confinement, tout se joue sur la capacité de l'entreprise à être réactive et spontanée, au sens du sociométricien Jacob Levi Moreno, en accordant à l'intelligence émotionnelle une place de choix. Digital oui, mais contact humain aussi !

## Un plus grand sens de relationnel pour un management post-Covid

**Théodore NADZIGA, Conseiller en GRH, RACGAE, Burkina Faso**

Avec la découverte de vaccins contre la Covid-19, progressivement la planète toute entière est en train de se déconfiner. Il en est de même pour le monde du travail, qui après ces périodes difficiles et délicates (chômage partiel, confinement, déconfinement, stress, reconfinement...) se réorganise pour sa relance. Toutefois, il est indéniable de reconnaître qu'au regard de l'impact psychologique de la pandémie sur la vie des travailleurs, de ses effets négatifs sur l'économie, l'on assistera à un bouleversement des anciennes pratiques managériales. En effet, avec le télétravail qui s'est imposé pendant cette période, il est impérieux que le management post-Covid mette un accent particulier sur le « relationnel ». En plus des quatre styles de management connus (autoritaire, paternaliste, participatif, consultatif), le manager post-Covid se doit d'être bienveillant envers ses collaborateurs : en plus de l'empathie et il doit avoir un grand sens de l'écoute. Celui-ci doit également faire montre de pédagogie en manquant par l'exemplarité et la transparence. Les open space laissant plus de place au travail en distanciel, il va sans dire qu'un style de management axé sur la flexibilité, l'autonomie et la confiance est à privilégier dans l'organisation du travail en entreprise. En somme, l'on retient qu'un style de management combinant les styles participatif et consultatif paraît indiqué pour les organisations de travail post-Covid.

## Managers, tous influenceurs !

**Jean-François NANTEL, Consultant et formateur, Montréal, Québec**

La question ne serait-elle pas mieux posée si on se demandait comment exercer chacun de ces styles dans un environnement post-Covid ? Car le bon manager aujourd'hui, peu importe son niveau, sait manier tous les styles, certains avec plus ou moins d'habileté, et reconnaît que le management est contingent. Quelles contingences la Covid-19 a-t-elle ajoutées ? Le télétravail est la plus évidente, avec ses avantages et ses inconvénients, premier duquel une perte significative d'informalité dans les contacts professionnels. Cette difficulté accrue d'avoir des échanges et des conversations informelles dans un lieu de travail sont difficiles à remplacer, surtout lorsqu'il est question d'encadrement, de professionnalisation et de communication en général. Difficile de convaincre quand on ne perçoit pas ou peu de feedback de la part de nos interlocuteurs. A nous de trouver de nouveaux moyens de le faire à une époque où tout le monde au même endroit en même temps est probablement révolu. Le monde post-Covid apporte aussi une plus grande dépendance aux outils et technologies numériques, un degré plus élevé d'incertitude et de volatilité qui devrait perdurer encore un peu. Soit autant de facteurs qui nous éloignent du management hiérarchique qui fonctionne bien avec des tâches simples et répétitives. Celles-ci seront absorbées à plus ou moins long terme par la marche vers l'automatisation accélérée par cette pandémie. Donc ces habiletés doivent rapidement être complétées par des habiletés plus personnelles d'écoute, d'influence, de persuasion et d'exemplarité. Ces qualités doivent désormais être davantage développées, reconnues, évaluées et récompensées. Managers-influenceurs, nous voilà !

## L'organisation apprenante comme levier du management en contexte africain post Covid-19

**Ruphin NDJAMBOU, Maître de conférences, agrégé des Universités CAMES, INSG/ ISTA-CEMAC, Libreville, Gabon**

L'actuelle importance accordée à l'apprentissage organisationnel s'explique par le rythme et la complexité croissants du changement imposé par à la fois par mondialisation et le contexte de Covid-19. L'apprentissage organisationnel désigne certains types d'activités qui ont lieu au sein de l'organisation tandis que l'organisation apprenante désigne l'organisation proprement dite (W.K. Tsang, 1997). Selon Peter Senge (1990), cette dernière désigne « des organisations où les gens développent sans cesse leur capacité à produire des résultats qu'ils souhaitent, où des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées, où l'aspiration collective est libérée et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble ». Une organisation apprenante est dès lors une organisation qui tente de développer ses ressources humaines à leur plein potentiel et qui fait appel à l'apprentissage pour améliorer ses résultats. Les employés devront alors améliorer leurs compétences de base en gestion des connaissances, travailler comme membres d'une équipe et s'engager en faveur d'une responsabilité partagée et d'une aspiration à atteindre le résultat ultime : l'entière satisfaction de la clientèle dans un monde devenu presque totalement numérique avec le développement de l'internet, des intranets et des extranets, avec le courrier électronique comme moyen de communication majeur et le commerce électronique comme nouvelle frontière pour la commercialisation des produits. Pour cela, l'organisation apprenante doit être à l'écoute du marché par le développement de nouvelles compétences en veille commerciale, concurrentielle et informationnelle. Elle devra aussi développer une culture d'apprentissage continu de ses membres, de ses capacités et de ses compétences afin d'améliorer de nouvelles techniques ou de créer son propre avenir (Kofman et Senge, 1993). Cela passe par la sensibilisation, la création d'une culture d'apprentissage, la pensée systémique autour du numérique, le leadership, la pratique d'une vision partagée et l'autonomisation du personnel. Ce sont là vertus du style de management à privilégier en Afrique en contexte post Covid-19.

## Management frugal : le variant 4.0 des petits commerces dans le contexte Post-Covid

**Hervé NDOUME ESSINGONE, Agrégé des universités, Professeur Titulaire CAMES, Institut National des Sciences de Gestion (INSG), CIREGED, Libreville, Gabon**

L'actualité de la Covid-19 laisse apparaître une forte occurrence du terme « variant ». Pour la biologie, il s'agit d'un organisme qui diffère des autres membres de la même espèce par des caractères mineurs. L'analogie avec la biologie n'est pas nouvelle en science de gestion car, la théorie évolutionniste (Nelson et Winter, 1982) repose sur la thèse darwiniste de l'évolution des espèces qui doivent changer pour assurer leur survie. Reprenant cette métaphore, la crise sanitaire de la Covid-19 semble avoir aligné le management vers le pilotage des fonctions essentielles à la survie des organisations. Ainsi, pour dégager le niveau de marges financières permettant de faire face aux nombreuses restrictions imposées par la gestion de la crise, les managers vont renforcer un style directif et solliciter plus d'engagement des collaborateurs même en situation de télétravail. Ce style collaboratif devrait cependant connaître un « variant » dans le contexte des petits commerces. En effet, grâce au numérique, des circuits commerciaux courts et distants des grands réseaux, les petits commerces se sont ouverts aux plateformes numériques et autres « marketplace » afin d'exploiter les effets des limites spatio-temporelles imposées par les autorités. Cette évolution, loin d'annoncer leur fin comme le prédisent certains, semble plutôt ouvrir une fenêtre vers de nouveaux modes de management. Le management frugal, considéré comme un processus capable de développer des solutions efficaces et peu coûteuses (Radjou et coll., 2012) dans la communication avec les collaborateurs, apparaît comme une mutation possible, en raison de la faiblesse des connaissances et des ressources numériques dans ces organisations.

## **Leadership dans l'organisation post-Covid : l'importance de la confiance en tant que ressource stratégique**

**Hadj NEKKA, maître de conférences HDR, GRANEM, IUT-Université d'Angers**

Le contexte de la Covid-19 est-il propice pour rétablir la confiance entre les dirigeants et leurs collaborateurs ? Telle est la question qui nous intéresse ici. Le style de management est un pilier indiscutable pour espérer construire la confiance entre dirigeants-collaborateurs qui manque souvent à nos organisations. Les dirigeants savent ce que les gens attendent d'un leader efficace et peuvent donc être tentés d'instrumentaliser ses attentes pour des fins personnelles (atteindre des postes de responsabilités ou se renforcer dans des postes déjà occupés). Cette instrumentalisation peut porter atteinte à un climat de confiance déjà fragile et qui peine à être construit ou reconstruit. Dans l'espoir d'être surmontée, la crise sanitaire a besoin d'une gestion capable de s'appuyer sur mobilisation collective. Cette dernière ne peut être assurée qu'à partir d'une ressource stratégique : la confiance. Pour préserver cette confiance et la consolider, une voie en amont et une autre pendant l'exercice du leadership permettent de réduire cet opportunisme des dirigeants. En amont, les entreprises à mission sont une chance, les acteurs assurant leur promotion doivent être encouragés et soutenus. Sans aucun doute, ces entreprises facilitent « une bonne » gouvernance. Celle-ci peut s'avérer efficace contre l'opportunisme des dirigeants en matière de leadership. Durant l'exercice du leadership, une attention sérieuse doit être portée aux situations de « followership ». Le but est de pouvoir arrêter à temps les dérives et en tirer toutes les conséquences des erreurs commises. Nos entreprises sont un bien commun et la confiance assure la mobilisation collective pour qu'il soit entretenu et préservé.

## **Vers un management plus responsable dans l'organisation post-Covid**

**Raphael NKAKLEU, Professeur, CERAME, ESSEC Université de Douala**

La crise de la Covid est venue rappeler au management des organisations, l'importance de la valorisation du facteur humain pour assurer la survie des organisations voire pour sortir plus forts des situations de crise majeure. Plus qu'hier, le manager doit être plus responsable en adoptant des comportements managériaux qui favorisent la qualité de vie au travail, l'autonomie et l'engagement des collaborateurs, toutes choses également par ailleurs qui visent la performance globale. Nous soutenons que le management responsable est un accélérateur de la performance globale et durable de l'organisation. Pour ce faire, le manager de l'organisation post Covid, dans un environnement réputé Vuca (volatile, incertain, complexe, ambigu), doit être un manager responsable : il doit développer des compétences interpersonnelles, des compétences en termes de savoir-faire et de savoir être organisationnels, de conciliation vie professionnelle et vie privée, de conciliation responsabilisation accrue des collaborateurs et performance au travail. Plus précisément, le manager responsable doit appliquer les principes d'action de la RSE au centre de la performance globale impliquant les parties intéressées.

## Entre anticipation, adaptation et innovation

**Florence NOGUERA, Professeur des universités, Université Paul Valéry Montpellier 3**

La crise de la Covid-19 bouleverse considérablement les pratiques de gestion et de management des ressources humaines au sein des entreprises et des organisations. Les dirigeants et les DRH font face non seulement à la complexité des enjeux mais aussi à l'incertitude des impacts de leurs décisions et de leur leadership. Un management inapproprié peut à tout moment menacer le fonctionnement, les objectifs, les valeurs voire la viabilité d'une organisation et porter atteinte à la qualité de vie des employés. L'organisation post-Covid exige la mise en place d'un management visant à renforcer la résilience individuelle et organisationnelle de l'entreprise. Au niveau managérial, la résilience est la capacité d'une personne, d'une équipe, d'une entreprise à absorber un choc, à rebondir après un traumatisme, à continuer de se développer et se projeter dans l'avenir. Gérer en post-Covid exige flexibilité, agilité, improvisation, voire rupture de certaines règles établies, du moins temporairement. Le renforcement de la résilience individuelle et organisationnelle doit permettre de mieux s'adapter aux transformations, de créer les conditions favorables à une reprise sécuritaire et efficace des activités et de développer l'innovation nécessaire à la survie et à la pérennité des entreprises.

## Pour un management de proximité virtuelle alliant consultation et participation

**Joseph NZONGANG, Professeur, Centre d'Etudes et de Recherche en Management et Economie(CERME), Université de Dschang, Cameroun**

La crise de la Covid-19 avec sa vitesse de propagation et sa dangerosité a obligé les organisations à redéfinir leur environnement de travail et leurs méthodes de management. Cette pandémie a bouleversé la manière de diriger les organisations. L'espace de travail au sein de l'entreprise s'est transformé sous l'influence de la distanciation physique et le télétravail est devenu la norme dans la plupart des organisations. Cette nouvelle vision du travail a certainement un impact sur le style managérial. Les travaux de LIKERT permettait jusqu'alors de distinguer quatre styles de management pour les dirigeants : le style autoritaire où le dirigeant impose ses décisions à ses collaborateurs sans aucune concertation ; le style paternaliste où le dirigeant alterne autorité et paternalisme ; le style participatif où le dirigeant associe ses collaborateurs à la prise de décision par le travail en équipe ; le style consultatif selon lequel le dirigeant encourage ses équipes à exprimer leurs avis sur les décisions envisagées tout en conservant la responsabilité de la décision finale. La mise en œuvre du télétravail et des nouvelles règles de circulation dans les organisations mettent à mal ces stéréotypes et dessinent un nouveau modèle de management. Le dirigeant de demain doit intégrer le télétravail et le travail en équipe dans ses stratégies de management. L'organisation post-Covid pour être compétitive doit donner plus d'autonomie à chaque travailleur et valoriser l'intelligence collective pour un management de proximité virtuelle combinant consultation et participation. Toutefois, le manager par ses actions doit être perçu par ses collaborateurs comme un guide qui oriente plutôt qu'un chef qui donne des ordres.

## Management with Good Conscience & Fortitude

**Poonam OBEROI, Professeure Associée, Excelia Business School, CERIIM – Centre de Recherche en Intelligence et Innovation Managériales**

Academic literature has already set forth the relationships between (a) organisation culture, i.e. philosophies and attitudes of decision makers based on whether they are people-or task-oriented and are hierarchical or egalitarian, (b) management styles, i.e. how decision makers lead based on whether they are experts, authoritative or democratic, and (c) performance of the firm in terms of daily operations' effectiveness and innovation. Covid-19 pandemic seems to have fast forwarded the transition of our economy from industrial to knowledge economy. Observational evidence of organizational cultures and management styles during these turbulent times suggests that organizations that have people-oriented culture with participative, democratic and network management styles are being perceived positively and are performing well. Such organizational culture and management styles allow people to operate as freeholders within the security of an organization. The post-Covid management style could likely be participative, democratic and network based, where decision makers are comfortable with the idea of flexibility, openness, trust, and decentralized arrangements with regards to their employees, and demonstrate transformational attitudes such as thinking about the long term bigger picture, the willingness to cannibalize past processes and products, and to take risks in favor of unabating sustainable development.

## Vers un leadership habilitant pour l'après-Covid

**Marc OHANA, professeur, Kedge Business School, Bordeaux**

La crise de la Covid a entraîné une crise de sens qui touche à la fois la vie personnelle et professionnelle. Cette interrogation vise l'utilité organisationnelle et sociale des individus au travers de leur activité professionnelle. Le télétravail qui se prolonge dans la durée ne fait qu'amplifier ce mouvement. Les employés sont devenus autonomes et souhaitent contrebalancer les relations sociales perdues avec le distanciel par des missions qui font encore plus sens. Un excellent moyen pour donner du sens aux collaborateurs consiste à leur laisser effectuer du « job crafting ». Il permet aux salariés de redéfinir et re-imaginer le design de leur travail afin que ce dernier fasse encore plus sens en assouissant leurs envies et en exploitant leur potentiel. Cette redéfinition du travail peut être relative aux tâches effectuées. Dans cette optique, le collaborateur choisit lui-même des tâches additionnelles qu'ils souhaitent mener, engage plus de temps et d'énergie sur certaines tâches déjà réalisées ou réadapte à son goût ses tâches. La redéfinition du travail peut également concerner les relations au travail. Il peut ainsi lui-même créer des relations supplémentaires avec certains collègues ou parties-prenantes de l'organisation, ou encore adapter la nature même des relations existantes en se présentant par exemple comme une ressource d'entraide pour les autres. Ce type de pratique renforce le sens et le bien-être des collaborateurs. Mais il est également bénéfique pour l'organisation car elle se nourrit de cette créativité assumée pour développer sa performance. Lorsque l'on adhère à cette vision, les leaders ne sont plus des micro-managers et des contrôlants. Ils doivent devenir des leaders habilitants, présents pour accompagner leurs collaborateurs dans leur développement professionnel en leur garantissant de l'autonomie et en éliminant les irritants. Ils doivent également être source d'inspiration en montrant l'exemple et en aidant les individus à mieux apprendre au travail. La crise de la Covid est donc une formidable opportunité pour remplacer un management descendant obsolète par des pratiques habilitantes à la fois bénéfiques pour les individus et les organisations. Ne la manquons pas.

## « L'homo alignus », le manager de la croissance post Covid

**Lionel PASCO, CEO Perforny**

Avant la crise liée à la Covid-19, les débats autour du style de management étaient déjà centrés sur la réhabilitation des émotions et l'avènement d'un management plus empathique dans une organisation agile par opposition à la posture du manager « sachant » au sein d'une organisation hiérarchique de type « command & control ». La crise sanitaire a en plus remis en cause notre capacité et nos besoins de mobilité. Elle a aussi accentué la prise de conscience, déjà existante, de l'impact environnemental de nos actions, et renforcé les aspirations des jeunes générations à refuser les anciennes contraintes systémiques tout en ayant besoin de nouer du lien social. Dans ce contexte, le manager « post-Covid » doit maintenant passer du statut « d'expert sachant » au statut « d'homo alignus ». C'est-à-dire être en capacité d'agir de manière très performante tout en restant à l'écoute de ses émotions et de ses valeurs. Ce manager saura faire preuve d'une conscience « tri-dimensionnelle » : conscience de soi, des autres et de ses actes. Il sera empathique, aligné, authentique, connecté, sincère, juste, inspiré et inspirant. Avant la crise de la Covid, 96 % des entreprises prévoyaient de réorganiser leur mode de fonctionnement d'ici à 2021 (étude Mercer 2018). Cette crise est une opportunité pour prendre de l'avance sur la reprise économique à venir en adoptant un style de management qui :

- Rationalise, rassure, permet de revenir à l'essentiel : ne pas oublier les valeurs, savoir questionner le sens et le pourquoi ;
- Ouvre les champs des possibles : en regardant les faits et en dépassant les biais cognitifs, en mesurant et analysant les impacts et les opportunités des changements induits par cette crise sanitaire ;
- Accepte de ne pas tout savoir, de se tromper ; sait pardonner et prendre des décisions en univers incertain et complexe ;
- Sache décider, organiser et agir : sans attendre l'ordre, en laissant le terrain s'exprimer et essayer, en changeant les routines établies.

## Covid-19 et système de travail : Management Urbi et Orbi

**David PATA KIANTWADI, Professeur des universités congolaises, CEO SODEICO**

C'est pendant des périodes de crise que sont nées les sciences. La crise de la pandémie de la Covid-19 déclarée à Wuhan jusqu'à atteindre le monde entier, n'a pas toléré exception à cette règle. Pendant cette période, surtout lors des confinements, certaines entreprises se sont vues obligées de fermer leurs portes comme celles de transports aériens et des agences de voyage ; tandis que d'autres ont continué à fonctionner avec de nouvelles mesures, notamment le système de travail de shift et à distance, dit « télétravail », c'est le cas des Administrations Publiques, des industries, des marchés publics, des organismes et des services, parce qu'il fallait à tout prix maintenir le niveau de vie des populations et les économies. Ce changement remet en cause des paradigmes existentiels tels que « le temps comme unité de mesure du travail », le bureau comme unique espace d'exercice du travail et les relations humaines physiques comme seul facteur de management. Un tel constat induit un management qui organise le travail et gère des hommes au sein de l'entreprise et partout où ils se trouvent, appelé Management Urbi et Orbi « MUO ». Le travail peut être exercé n'importe où se trouve l'employé, dont l'unique résultat sert de référence et non le temps émis ni moins les milieux de travail formels.

## La fin du management et du leadership – et l'avènement de la responsabilité avec la coordination-facilitation fiduciaire

**Ricardo PEREZ NUCKEL, Consultant et Professeur en négociation et gestion des conflits, Brésil**

La Covid-19 a modifié le temps, l'espace et le sens des personnes et des structures. Certaines relations et certaines pratiques qui étaient déclarées impossibles sont devenues possibles. Après 57 ans, Blake & Mouton pourraient dire que survient enfin l'avènement d'un vrai management intégrateur, focalisé tout autant sur le résultat que sur les relations authentiques avec un « devoir de prendre soin » (*duty to care*). Le management et le leadership au sens strict ne sont plus suffisants et leurs frontières finissent de s'estomper. Comme l'écrivait Saint-Exupéry : « Chacun est seul responsable de tous » : la nouvelle vie d'entreprise se doit ainsi d'être « fiduciaire » au sens premier, c.-à-d. de confiance et responsabilité envers les parties prenantes internes et externes et le manager devient un coordinateur-facilitateur de responsabilités plutôt qu'un allocataire-superviseur de tâches. Cette fin du management-infantilisant et déresponsabilisant amène le besoin de compétences relationnelles et processuelles plutôt que d'expertises de fond pour les coordinateurs-facilitateurs, et peut nécessiter de profonds changements culturels (résolution de problèmes) de l'organisation, notamment dans son rapport au pouvoir (sanction et récompense), à la règle (justice et équité), au négocié (empathie et affirmation) et aux relations (réciprocité et altruisme).

## Un style de management qui s'adapte aux besoins des salariés pour plus de compétitivité

**Mathieu PETIT, doctorant, Université de Toulouse Capitole**

De nombreuses études ont montré qu'une bonne qualité de motivation des salariés contribue à la performance de leur organisation en les conduisant à fonctionner de manière optimale durablement en plus de ressentir du bien-être psychologique. La satisfaction de leurs besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale est nécessaire pour les conduire à cette qualité de motivation que l'on qualifie d'autonome (le salarié agit par conviction et par plaisir) et qui s'oppose à la motivation contrôlée obtenue lorsque ces besoins sont frustrés. L'environnement de travail pouvant satisfaire ces trois besoins universels, l'évolution du style de management peut s'avérer nécessaire pour contribuer à motiver (ou remotiver) de manière autonome les salariés dans un contexte de relance post-Covid où la compétition s'intensifie. Concrètement, la gestion de la reprise, du télétravail ou de la reconnaissance (à la fois en termes de rémunération et de carrière) par exemple, peuvent nécessiter l'adaptation des pratiques de management afin de satisfaire les trois besoins fondamentaux des salariés en fonction des nouvelles caractéristiques de leur environnement de travail. Officialiser la reprise du travail lors d'un séminaire sur site (bien sûr, dans le respect des règles sanitaires), mettre en œuvre une politique de gestion du télétravail n'impliquant pas de coupure du lien entre entreprise et employés ou bien reconnaître les résultats obtenus au cours de la période passée par des promotions ou par l'attribution d'augmentations, de primes peuvent constituer autant d'opportunités de renforcer la motivation de ses salariés. Mais, il y en a d'autres !

## L'évolution du rôle du manager dans un contexte de post-Covid

**Michel PLAISENT, Professeur, Département de management, Université du Québec à Montréal**

**Lili ZHENG, Enseignant-chercheur, La Rochelle Business School – Excelia Group, France**

**Prosper BERNARD, Professeur, Département de management, Université du Québec à Montréal**

Le rôle du manager doit suivre le changement que la crise de la Covid-19 nous impose. Il est temps de comprendre l'impact de la Covid-19 sur le rôle du manager, en quoi la Covid a changé les comportements, quelles en ont été les conséquences et comment nous pouvons remédier aux nouvelles situations et les transformer en opportunités. Selon Mintzberg, dix rôles sont tenus par tous les managers, regroupés en trois catégories : a) rôles interpersonnels : figure de proue, meneur, liaison ; b) rôles informationnels : moniteur, disséminateur, porte-parole ; c) rôles décisionnels : entrepreneur, régulateur de problèmes, allocateur de ressources, négociateur. La Covid-19 a affecté certains rôles de façon différente, avec une intensité différente et un impact à long terme différent et une intensité plus ou moins prononcée. A titre d'exemple la Covid ayant limité les contacts en présentiel et les possibilités de rassemblement, le manager doit trouver de nouvelles façons de représenter l'entreprise *via* internet et à l'externe, n'ayant plus les opportunités de démontrer son panache : finies les messes de Steve Job ! A titre de meneur, le leader ne peut plus aussi facilement exercer son charisme pour motiver les troupes, les réunions Zoom ne communiquant pas aussi facilement le dynamisme du leader à cause de la froideur du média, ni les réactions des interlocuteurs (le non verbal) et les communications reposant sur l'écrit dont la richesse d'information est bien moindre. Il en va de même pour chacun des rôles. Les managers sont donc encouragés à révolutionner leurs rôles et leurs pratiques pour répondre au mieux au quotidien de l'entreprise.

## Le management « post-Covid » = un management « libéré » ?

**Emilie POLI, Doctorante, ESCP Business School**

La pandémie est venue bousculer tous nos repères. Le temps est donc au questionnement, et à la reconstruction et pérennisation d'un nouveau sens commun, terreau de l'action collective, de la créativité et de l'innovation. Questionnement, sens et créativité : que peuvent nous apprendre les « entreprises libérées », ayant décidé de rompre avec le modèle traditionnel hiérarchique ? Est-ce le moment d'opter pour un « leadership libérateur » ? Tout d'abord l'engagement dans cette transformation radicale est en soi un acte créatif et réflexif : remise en cause des croyances fondatrices, questionnement et réinvention de l'organisation. La créativité des entreprises libérées est donc d'abord celle de leurs dirigeants, et a valeur d'exemplarité auprès des salariés, faisant eux-mêmes l'expérience vivante de « changer les codes ». Ensuite, la valeur accordée à l'autonomie, à la confiance et au droit à l'erreur est évidemment intéressante à l'heure où le télétravail se généralise, dans l'espace et dans le temps, mais ce sont également des déterminants clés de la créativité individuelle. Enfin, le concept d'entreprise libérée prône l'expression d'une vision inspirante et tournée vers l'avenir. A l'heure où plus rien ne va de soi, la vision constitue un « phare » pour guider et éclairer l'autonomie. Elle est également un vecteur d'engagement, en offrant une réponse aux aspirations des salariés, demandeurs de plus de sens et d'impact. Et si elle est tournée vers l'innovation, elle sera un élément moteur dans l'émergence d'idées nouvelles. Mais une fois posés ces éléments « libérateurs », comment maintenir vivante la vision, coordonner l'action, entretenir une cohésion d'équipe, reconnaître les contributions, faire évoluer les compétences, en l'absence de hiérarchie ? L'expérience de ces entreprises, et les nombreux écueils rencontrés, montrent combien cette transformation est une aventure complexe, et que faire disparaître la hiérarchie ne signifie pas faire disparaître son rôle de leadership. Il s'agit au contraire de redistribuer son rôle « moteur » (au niveau organisationnel), son rôle « catalyseur » (au niveau du groupe) et son rôle de « soutien » (au niveau individuel), dans un dispositif clair et légitime aux yeux de tous, condition nécessaire d'un management « libéré et créatif », répondant aux exigences du « monde d'après ».

## Manager sur la planète « post-Covid » : un nouveau challenge ?

**Elena de PREVILLE, chercheur associée, Chaire ESSEC du changement**

Un changement de rupture, provoqué par la Covid-19, a eu pour conséquence, une nouvelle organisation du travail dont certaines organisations ont tiré des avantages : tel que la réduction des coûts des loyers, des frais de déplacements, etc. En même temps, ; de nombreuses entreprises ont mobilisé d'énormes ressources pour assurer la continuité de leur fonctionnement grâce au transfert de leurs employés vers « le distanciel ». Il nous semble pertinent de penser que le travail à distance restera une réalité post-Covid, bien que probablement pas pour tout le monde et pas en permanence. Afin d'assurer la productivité, la rentabilité et la performance, les managers seront amenés à continuer à adapter leur style de management aux exigences de cette situation, entre autres ; en termes d'encadrement et de soutien de leurs collaborateurs. Parmi les fonctions du management, l'attention particulière sur la planète « post-Covid » à notre sens, portera sur la coordination afin de converger les efforts de tous et le contrôle approprié, avec le focus sur les résultats, permettant d'instaurer la confiance dans l'exécution des tâches confiées et le développement de la créativité et des initiatives.

## Manager est-il encore utile ?

**Elisabeth PROVOST VANHECKE, Systémicienne et didacticienne du travail**

La crise sanitaire interroge le management dont on connaît mieux les fonctionnalités que la finalité. Alors continuer à manager, pourquoi pas ? Mais pour quoi et pour qui faire ? La situation post-Covid est perturbatrice des paramètres essentiels de l'interrelation au travail, le temps et la distance. Sans compter qu'un autre paramètre clé s'y est ajouté, celui de la santé, physique et morale. Le travail distanciel a libéré l'autonomie des salariés jusque-là retenue dans un cadre d'organisation de l'activité. Quelle part, l'individu est devenu « adulte » par rapport aux protocoles qu'il ne pouvait plus appliquer à des situations de travail qui avaient changé et pour lesquelles il lui fallait inventer une autre posture. Si le manager ne « servait » qu'à contrôler les personnes, désormais il lui incomberait de résoudre la problématique du temps car leur rémunération est assise sur le temps de travail. Si la proximité de son influence était affaiblie par la distance avec son collaborateur, alors il ne lui « resterait » plus qu'à distribuer la tâche et à en contrôler le résultat a posteriori. Dans ces conditions qu'est-ce qui séparerait un indépendant d'un salarié si ce n'est la négociation d'une mission au lieu et place d'une tâche dont la contrainte a été démentie par les faits ? Désormais, la situation post-Covid questionne la structure du travail. Dans une actualité encore jamais envisagée, le questionnement sur l'adaptation du droit fusionne avec la revendication des individus exacerbée par la crise, celle de satisfaire leurs besoins personnels, las qu'ils sont des RPS et autres mal-être non résolus. Sans doute est-ce parce que la motivation extrinsèque a remplacé le désir de travail qui aurait pu en résulter... Entre besoin et désir de travail, telle sera sans doute la nouvelle problématique que le manager, si sa fonction n'a pas disparu, aura à résoudre !

## In the post-Covid organization

**Jiwat RAM, Professor, Excelia Business School.**

Like everything else, management style has been under spotlight in the post-Covid world. The lack of face-to-face contact has necessitated a shift in the way people, organizational resources, processes and systems are to be managed. In my view, the management style that would suit the most is Situationally facilitative. This is a hybrid management style which will enable managers to facilitate the operations and strategies as per demand of the situation at hand. By using this management style, management will exercise their control over resources and operations with flexibility and empathy.

## Servant leadership dans l'organisation Post-Covid, pierre angulaire du management bienveillant chez les personnels soignants

**Lovanirina RAMBOARISON-LALAO, Associate Professor HuMaNis UR 7908, École de Management, Université de Strasbourg**

En première ligne face à la pandémie, le personnel soignant a été confronté à un contexte professionnel anxigène particulièrement éprouvant. Les premiers résultats d'une étude que nous avons initiée auprès de praticiens hospitaliers chrétiens, mettent en lumière une stratégie de faire face ancrée dans la foi chrétienne. Au-delà de leur ressort spirituel en Dieu et en Jésus-Christ, les « managers » et « managés » hospitaliers interrogés évoquent des personnages bibliques dont les qualités humaines les ont inspirés au travail à faire face à la Covid-19 : – Managers : H. médecin responsable d'une unité ayant vécu le 1er confinement en direct à l'hôpital s'est inspirée de Moïse « un conducteur d'hommes, modeste, dévoué à Dieu et à son peuple jusqu'à l'abnégation, patient, avec une confiance extrême (foi) à Dieu lui ayant permis de triompher d'épreuves prodigieuses (Exode 14 : 14) ». L. médecin praticien cite l'apôtre Paul pour « sa foi, sa persévérance, son altruisme et son humilité (Philippiens 2 : 3) ». M. médecin praticien se réfère à « la foi, la patience et au courage du roi David qui a vaincu le lion, l'ours et le géant Goliath (1Samuel 17 : 32) » ; – Managés : M. aide-soignante prend modèle sur Tabitha dite Dorcas, « une femme bienveillante, humaine, courageuse qui aidait à améliorer le quotidien des nécessiteux autour d'elle par des choses simples mais essentielles pour vivre dans la dignité (Tite 3 : 8) ». E. infirmière mentionne « Job, qui est resté persévérant et fidèle à Dieu dans l'adversité malgré tous ses malheurs (Job 1 : 1) ». S., aide-soignante prend exemple sur Anne, « la mère du prophète Samuel qui a vaincu son infertilité grâce à sa foi, son espérance et son humilité (1Samuel 2 : 1) ». Nonobstant le caractère religieux de la foi sur laquelle reposent les ressources spirituelles de ces professionnels hospitaliers chrétiens, les qualités de patience, d'humilité, de bienveillance, de courage, de persévérance, inspirées du précepte diakonos et de l'amour agapé du Christ, suggèrent l'impérieuse nécessité de mettre en place un style de management bienveillant post-Covid ancré dans le servant leadership chez les personnels soignants, qu'ils soient croyants ou non croyants.

## Se transformer ENSEMBLE

**Renée RIVEST, Présidente fondatrice, CRHA, Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréées, Québec, Canada**

Je crois que cela va demander un Leadership qui soutiendra la transformation vers un grand dialogue autour de la notion de résultats dans un espace de « sécurité ». La sécurité sous l'angle des besoins d'apaisement (pas de peurs) pour tous et toutes autant dans la sphère individuelle que collective. Tous et toutes à travers la planète avons vécu la désorganisation, les contraintes, la peur de soi et de l'autre. Certains y ont découvert des trésors intérieurs insoupçonnés, d'autres ont touché des espaces de grand inconfort et d'autres les deux à la fois. Cette période de turbulence porte un potentiel de transformations formidables... une chance inouïe à saisir pour les managers. Ouvrir les dialogues sur les découvertes, sur l'essentiel qui fait émerger le meilleur de soi, les priorités touchées pour permettre d'apporter plus de Sens dans notre œuvre collective que sont nos organisations. Le projet n'est pas simple. Le virtuel sera sûrement là pour rester et la conscience du rapport physique à l'autre repensé. Un grand paradoxe : comment concilier le besoin de socialisation, de rencontres d'humains à humains tout en respectant les besoins individualisés (existence de sa bulle) découverts durant la pandémie. Il y aura tant de scénarios différents selon la réalité de chaque entreprise et de chaque individu qui la compose. Un chaos à prévoir certes mais, que de riches occasions de trouver d'autres façons de vivre nos liens professionnels. Serait-ce une occasion à saisir d'harmoniser ces deux espaces. Un leadership de dialogue, d'alignement, de confiance en chacun et chacune serait inspirant afin que chacun et chacune puisse participer à cette nouvelle création du « vivre ENSEMBLE » et implanter la « juste » façon de faire ENSEMBLE au service de plus grand que soi. Je souris à l'idée de ce que cela pourra générer ! Ce que je ressens : une grande bouffée d'air, des regards complices, plus de légèreté, plus de confiance, plus de créativité, plus de gains collectifs, plus de soutien, plus d'enfants qui rient et ouvrent leurs ailes grâce à des parents, des grands parents et autres adultes significatifs plus dégagés.

## Retrouver le sens au travail des salariés dans les organisations post-Covid

**Anne SACHET-MILLAT, enseignant-chercheur HDR, ISC Paris, Membre associé GRANEM, Université d'Angers**

La crise de la Covid-19 a soulevé un débat sociétal important sur les métiers, services et produits considérés comme essentiels à notre vie et ceux plus accessoires. En parallèle, l'éloignement physique de leur entreprise d'une part non négligeable des salariés, du fait du recours massif au télétravail, les a conduits à se retrouver souvent isolés face à leurs missions. Privés des relations quotidiennes avec leurs collègues et de l'effervescence de la vie de bureau, ils se sont retrouvés confrontés à un face-à-face solitaire et sans fard avec le contenu et les objectifs de leur travail, suscitant pour nombre d'entre eux un questionnement douloureux sur le sens de ce dernier. Selon une enquête menée en octobre 2020 par le cabinet Empreintes Humaines et Opinion Way, 42 % des salariés interrogés déclarent que leur travail leur plaît moins qu'avant, 35 % estiment que la crise leur a fait comprendre qu'il n'a pas de sens pour eux et 49 % restent dans leur entreprise faute d'avoir trouvé mieux ailleurs. Cette perte de sens s'accompagne d'une détresse psychologique grandissante, tant le travail est essentiel à la construction de son identité personnelle et à son épanouissement. Nombreuses sont les recherches à avoir montré que le décalage entre les valeurs d'un salarié et les attentes de son organisation engendrent de la souffrance au travail et une perte d'implication qui peut mener à la démission. Le désengagement croissant des salariés, de même que leur mal-être, constituent donc un véritable défi pour les entreprises et les managers, pour être à même de remobiliser leurs employés après la crise. Malheureusement, les managers semblent encore plus touchés par la détresse psychologique, voire l'épuisement émotionnel, que les autres salariés, du fait de leur impuissance à gérer à distance leurs collaborateurs et de la surcharge mentale liée à l'absence de frontière entre la vie professionnelle et personnelle. Ils se retrouvent simultanément en première ligne et affaiblis pour accompagner leurs

collaborateurs. Le retour en présentiel ne règlera pas ces questionnements existentiels des salariés sans une remise en cause en profondeur du rapport au travail. La crise sanitaire pourrait fournir l'opportunité de renouveler les pratiques de management et le contenu du travail pour répondre aux aspirations profondes des salariés. La dimension humaine du travail apparaît plus importante aux yeux d'un nombre croissant de salariés depuis la crise de la Covid-19 avec le renforcement des valeurs d'entraide, de solidarité, de compassion et même, pour certains, une nouvelle quête de spiritualité. Les relations entre les managers et leurs collaborateurs doivent donc reposer sur ces valeurs fondamentales pour les salariés. Il est également nécessaire que les dirigeants mènent une réflexion, en commun avec les salariés, sur la raison d'être de leur entreprise et ses missions afin de retrouver collectivement un sentiment d'utilité sociale du travail.

## **Le management en post pandémie : Silence ! On gère... dans le noir** **Doha SAHRAOUI BENTALEB, Professeure, Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc**

En bien des points, la situation et les enjeux du management en contexte post-Covid ressemblent à celui de l'écran noir qui suit la fin rocambolesque des superproductions hollywoodiennes. Le héros, dans un happy end, sort vainqueur de luttes acharnées, un vaccin à la main. Mais après le vaccin, c'est l'écran noir. Manager des organisations après la pandémie, c'est un film dont le scénario n'est pas encore écrit. Il faut avoir la capacité de s'adapter à tout retournement de situation, à chaque imprévu. Gérer comme si le futur était connu tout en sachant que le lendemain n'est fait que d'inconnues. Dans ce néant de repères, l'histoire prouve qu'il n'y a que l'espèce humaine à disposer de cette incroyable capacité d'adaptation guidée par son instinct de survie. Le style de Management après l'apocalypse, se doit d'être humain. Écouter l'humain, le comprendre, se reposer sur lui et sur ses capacités de survie. À défaut de déterminer les trajectoires futures, le Management devra en épouser les formes instantanément. L'agilité, la résilience sont les mots d'ordre du style de Management après la pandémie. La performance des organisations passera plus que jamais par sa composante humaine. Après l'Apocalypse, le scénario se construira chemin faisant, avec l'humain : L'Oscar du meilleur scénario ira à l'Humanocratie. Pour reprendre les mots de Hamel et Zanini (2020), créer un style de management à la hauteur des humains qui sont managés. L'humain écrira la suite et la fin...

## **Le style managérial post-Covid : Près des yeux, près du cœur ?**

**Yann SCAVENNEC, DRH, CDB**

Pour ceux évoluant dans un cadre propice à l'innovation, à la responsabilisation, à la flexibilité, avec des accords d'entreprise solides et une expérience longuement éprouvée de travail à distance, et ce malgré le stress accumulé au fil des mois, il en résultera des opportunités supplémentaires de renforcer les liens de solidarité déjà établis entre managers et collaborateurs. Les initiatives conviviales pour empêcher l'isolement et anticiper les nouvelles crises à venir, se mettront naturellement en place : Communication régulière et bienveillante du management, mise en place d'outils performants pour télétravailler, formations et accompagnements des collaborateurs pour gérer les conflits, petit-déjeuners ou jeux entre collègues donnant plus de légèreté au quotidien et renforçant la culture d'entreprise, suivi des salariés contraints d'assurer un travail éprouvant avec des primes spécifiques et une reconnaissance générale. Alors que l'équilibre vie familiale-vie professionnelle est chahuté, les managers prévoyants de l'organisation post Covid sauront répondre de façon concrète aux questions parfois complexes des collaborateurs de plus en plus distants et défiants. Ils sauront aussi clarifier leurs objectifs bouleversés régulièrement, respecter leur droit à la déconnexion ou encore gérer leur charge de travail de façon efficace. Dans un monde plus incertain où la peur de l'autre paralyse les énergies, ils sauront organiser sereinement le retour dans des locaux adaptés aux nouvelles règles sanitaires, au travail en mode projet, créant un climat de confiance et des relations de travail constructives entre eux et leurs collaborateurs.

## **Le manager de l'après Covid : la fin des « petits chefs » ?**

**Marie José SCOTTO, Professeure, IPAG Business School**

L'entreprise Post Covid devra (on le dit) repenser ses modèles managériaux. L'expérience massive de télétravail que nous venons de vivre, que nous continuons à vivre, a démontré que la logique du « présentisme » et du contrôle classique demande à être réévaluée. D'une certaine manière, le manager de proximité a vu son rôle se modifier. Il a fallu sortir des modèles prêts à penser. Cela a obligé les managers et responsables (enfin certains ...) à se poser des questions sur leurs pratiques et à développer plus de bienveillance et de souci des équipes. Comment contrôler et se faire obéir à distance ? Ce modèle basé sur l'autorité aura d'autant plus de mal à rester pertinent que les salariés ont eu l'opportunité de découvrir autonomie et prise de responsabilité. Les managers ont finalement dû apprendre à faire confiance, à redécouvrir la nécessité de l'empathie, à savoir transmettre plus que des ordres, mais de l'enthousiasme et de la considération. La réactivité et la disponibilité deviennent des facteurs clés de succès dans une fonction managériale. De même que la compétence et la crédibilité. Peut-on encore appuyer son rôle de manager sur la classique autorité hiérarchique ? Rien n'est moins sûr, car il faudra compter avec l'arrivée de nouvelles générations qui attendent de l'entreprise et de ses responsables qu'elle leur propose du sens et de la participation aux prises de décision, en échange de leur engagement.

## Vers un management revitalisé

**Éric SEUILLET, Président de La Fabrique du Futur**

La Covid-19 a certainement servi de révélateur pour les entreprises : elles ont pu se rendre compte de l'absolue nécessité de faire preuve de résilience et d'adaptabilité pour survivre. Celle-ci a aussi fait surgir de multiples questions : comment réinventer les relations avec les collaborateurs et plus largement avec leurs partenaires ? Comment repenser les business models ? Comment donner plus de place au télétravail ? Tant il est vrai que l'entreprise post-Covid ne sera plus tout à fait la même qu'avant. Mais au-delà de ces questions de contingence, d'autres beaucoup plus fondamentales sont apparues. Chacun a pu prendre conscience de la précarité de la vie et de la vanité de poursuivre des objectifs purement matériels. Les collaborateurs ont largement eu le temps de réfléchir à ce qui comptait véritablement pour eux. De nouvelles priorités sont apparues. Cela s'est souvent traduit par des réorientations professionnelles, par des envies d'indépendance. Et également par la recherche de davantage de sens dans leurs engagements professionnels. Il résulte de tout ça que l'organisation post-Covid devra donner plus d'autonomie aux collaborateurs et devra aussi renforcer les liens d'attachement en ouvrant à leurs salariés des perspectives plus larges. L'organisation post-Covid devra même repenser sa raison d'être. Cela suppose un management plus décentralisé, holocratique et quasi-organique. Le temps est venu de revitaliser le management en le vaccinant contre les rigidités et en y inoculant les principes du vivant.

## Pour un leadership humain et flexible

**Jean Christophe SEZNEC, Médecin psychiatre, blogueur et conférencier, Spécialiste en thérapie act**

L'après Covid est l'opportunité de faire évoluer le management pour sortir d'un management anxieux et pyramidale trouvant des solutions dans le contrôle et la course aux objectifs, pour un management humain, flexible et ajusté. Il aura pleine conscience que le capital humain fait partie du capital de l'entreprise et prendra en compte la part humaine de ses ressources pour réconcilier l'efficacité de l'entreprise avec l'épanouissement de chacun. Le manager éveillé sera formé aux techniques de management et à la gestion de l'humain. Il n'obtiendra pas ce titre qu'à son seul mérite. Il fera une grande part à la collaboration et sortira d'une vision comptable de son exercice. Cela se traduira par une volonté de faire grandir ses collaborateurs et de gérer ses équipes tel un chef d'orchestre. Il mettra en avant le design thinking en privilégiant les processus et le chemin au moins autant que les résultats afin de générer de la créativité et de l'audace. Il développera l'apprentissage par l'expérience et l'erreur. Il développera, sein de l'entreprise le mentorat, le tutorat ou le parrainage pour favoriser le lien entre tous. Il insufflera du féminin dans son style en privilégiant le lien, la collaboration et l'interdépendance pour une organisation beaucoup en réseau qui s'appuiera, avec confiance et bienveillance, sur les compétences et le professionnalisme de ses collaborateurs qu'il aura développé. Il saura tirer parti des qualités de ces collaborateurs, quel que soit leur sexe, en tenant compte des contraintes des uns et des autres dans leur physiologie mais aussi dans leur organisation familiale. Il aura une vision écologique tant dans l'organisation de son système de travail et de son fonctionnement que dans le respect de la nature. La croissance ne sera pas son seul objectif. Il aura encore plus conscience de son rôle social. Il tiendra compte, dans l'organisation de son travail, de la géographie de son activité pour diminuer l'impact écologique de l'activité de son entreprise en favorisant le télétravail et les réunions virtuelles. Au final, le manager post-Covid aura envie de relever tous ces challenges essentiels à la survie de tous.

## Retour d'expérience sur le travail hybride : Inventer un collectif autrement

**Aude SIMON, responsable programme Coopération, Direction des Ressources Humaines  
Groupe, Groupama Assurances Mutuelles**

**Delphine POUPON, responsable Co'Lab, Direction des Investissements – Gestion ALM,  
Groupama Asset Management**

Nous parlons de « travail hybride » lorsque deux configurations de travail, à distance et au bureau, coexistent dans la durée. Son développement s'accompagne d'une nouvelle façon de penser l'organisation, le format des réunions, le séquençement des travaux de manière parfois synchrone et parfois asynchrone et le mode de participation. Au croisement des deux mondes, l'hybride nous invite à faire les bons choix pour privilégier le meilleur du présentiel et du distanciel. La multiplication des configurations de travail rencontrées en 2020 a été un accélérateur d'expérience. Nous avons pu tester différentes organisations, et dans chacune nous avons démontré notre capacité à travailler de manière efficace. Réussissant à installer dans la durée un mode de travail nouveau et inédit, nous avons maintenu une production réelle et de bonne qualité. Le distanciel a représenté pour nous une réelle opportunité d'efficacité dès lors que le format des réunions et que les outils étaient adaptés et disponibles. Notre expérience nous a rappelé l'importance de la qualité des relations en lien avec l'enjeu de maintenir une réelle communication entre nous. Peu à peu nous avons vu émerger une autonomie accrue de chacun et le développement d'une coresponsabilité au sein du collectif. Nous pensons désormais que toutes les situations peuvent être traitées de manière efficace dans les différentes configurations, à condition d'adapter la préparation, le séquençement et l'animation du travail collectif. Un diagnostic des ressources humaines et des technologies est bien sûr nécessaire. Ensuite, il s'agit d'ajuster, d'optimiser et d'organiser les ressources au fur et à mesure de l'avancée des travaux dans un processus dynamique, inclusif et continu. Selon nous, le véritable enjeu de demain se trouve là : avoir la capacité d'identifier et de retenir la configuration la plus adaptée pour chaque type de travail lorsque cette décision sera à la main des collectifs eux-mêmes et non subie comme actuellement en lien avec la crise sanitaire.

## Femmes leaders en Tunisie : impacts sur la société civile

**Yassine SLAMA, Maître assistant à l'école supérieure de commerce, ESC-Manouba, Tunisie**

Plusieurs recherches se sont intéressées aux styles de leadership des hommes et des femmes en position de management dans la perspective d'identifier les différences éventuelles entre les leaders féminins et masculins, surtout le rôle que peuvent jouer les femmes dans le développement et la modernisation des organisations à travers leur engagement et leur participation effective. – *Impact sur la motivation en période de crise*. Les femmes leaders possèdent des qualités comme leurs homologues masculins, en particulier fixer les objectifs et inspirer les autres, mais les femmes sont différentes à certains égards ce qui les rendent précises en prise de décision, elles ont, parfois, tendance à montrer plus d'émotions au travail. « Les femmes sont plus motivées en période de crise. Aussi, elles le sont par l'objet ou le sens de leur travail que les hommes qui, dans la majorité des cas, se concentrent plus sur la rémunération », précise une représentante de la société civile ; – *2. Impact de la pensée positive*. Les femmes ont tendance à respecter les délais et tenir à leurs promesses, ainsi qu'elles sont socialement sensibles grâce à la pensée positive qui participe à l'accroissement de l'efficacité de façon impressionnante et met à jour des aptitudes et des ressources oubliées, « ce qui agit sur l'harmonie de l'esprit en éliminant la peur et l'angoisse qui sont les ennemies du succès et de l'efficacité, la patience de continuer à se battre, et parfois être capable de faire, ce qui donne un véritable leader réussi » ; – *3. Impact de la flexibilité et de la reconnaissance*. En période de crise, les gouvernements forcent de nouvelles réglementations. Dans ce cas le leader doit trouver des solutions susceptibles d'assurer la survie de l'organisation, et trouver des moyens pour atteindre les

objectifs. « Les bons leaders sont ceux qui permettent à leur équipe d'assurer une valeur ajoutée et d'être responsable, ce qui augmente non seulement la confiance en soi mais et en son leader et augmente aussi sa performance », explique une représentante de la société civile. Selon la même représentante de la société civile « le bon leader est capable de gérer les membres de son équipe en leur offrant du support et de l'aide, en leur donnant des commentaires constructifs et de reconnaissance afin de développer leurs talents et leur potentiel ».

## Comme toujours... rien ne sera jamais plus comme avant !

**Patrick STORHAYE, Président de Flexity, professeur associé au CNAM Paris**

Le besoin d'extrapoler les enseignements immédiats de la crise Covid à un horizon long est légitime. Les entendements communs se sont d'abord accordés sur des évolutions structurantes pour le management : généralisation d'un travail à distance hybride pour les métiers pour lesquels c'est possible, importance du rôle du numérique ou redécouverte de l'importance des métiers et de la juste reconnaissance qu'en espèrent ceux qui l'exercent. Ces évolutions constitueront vraisemblablement une part importante du champ de contraintes du manager, exigeant des pratiques adaptées. En testant in situ la capacité d'adaptation des entreprises à une incertitude devenue impensable pour certaines, cette crise a aussi livré des enseignements qui relèvent des fondamentaux du management. Ce réel incertain auquel « on se cogne », pour prendre les mots de Lacan, invite le manager à l'humilité ! Celle de comprendre – donc d'expliquer – qu'il n'y a pas de pierre philosophale pour y répondre et qu'il faut nourrir collectivement un esprit critique pour discerner ce qu'il convient de faire au-delà des processus et des normes. L'agilité espérée réside ainsi d'abord dans l'engagement des personnes et de leurs initiatives pour l'intérêt du bien commun. Le management post crise devra reposer sur la capacité à faire vivre ce bien commun, à susciter cet engagement et à créer les conditions de cette autonomie (à laquelle les collaborateurs ont goûté en période d'urgence). Il s'agit d'un style résolument tourné vers l'« empowerment » et qui exige une pédagogie de tous les instants. 4 mots clés semblent donc devoir guider le style de management post-crise Covid : humilité, esprit critique, pédagogie et empowerment. Ainsi, si « le changement du monde [...] est d'abord et toujours décomposition » comme l'écrivait Alain Touraine, espérons que la crise Covid conduise à la décomposition d'un style de management dénaturé au profit de la réhabilitation de ce qu'il aurait dû toujours être, à savoir une combinaison de capacité de délégation et de leadership.

## Maintenir l'engagement du salarié en situation post-Covid : Un nouveau type de leadership managérial à inventer !

**Mamadou L. SYLLA, Expert en RH, Auditeur Social**

La pandémie Covid-19 a nécessité de repenser les modes d'organisation du travail, pendant et après. Le télétravail fait partie de ces nouveaux modes d'organisations. L'institut Sapiens nous informe que « près de 40 % des salariés ont basculé en télétravail à l'occasion des différents confinements, contre 3 % avant la pandémie. » Maintenir l'engagement des travailleurs ayant basculé en mode télétravail pour atteindre la performance individuelle grâce à une mobilisation et une motivation soutenue, nécessite un nouveau style de management. En effet, des auteurs (Wils *et al.*, 1998 ; Cropanzano *et al.*, 2001 ; Lavelle, 2007) ont démontré que cet engagement affectif est source de performance « extra-rôle ».

Ce nouveau style de gestion des hommes devrait donc être vécu par les salariés comme un soutien que leur apporte l'organisation et susciter de leur part un engagement en contrepartie de ce soutien (Blau, 1964). Quelle forme ce soutien managérial devrait-il prendre pour rétablir certaines valeurs, comme la parole, l'écoute, la solidarité, qui sembleraient – à tort – incompatibles avec un travail individuel et à distance ?

Le défi à relever par ce nouveau type de leadership managérial sera d'effacer cette distance physique rendue nécessaire par le télétravail par un accompagnement et un soutien, certes à distance mais constant et mobilisateur. Des feedback positifs réguliers entre manager et collaborateur aideraient à réduire cette distance, dans un contexte où les salariés ont acquis plus d'autonomie grâce à un nouveau mode d'organisation du travail. Le maintien de l'engagement des salariés passe nécessairement par ce nouveau mode de management à inventer !

## Covid-19 : vers une hybridation du management

**Omar THIAM, Directeur de l'École de Management & de la Recherche, Groupe ISM, Dakar, Sénégal**

L'année dernière, le coronavirus a poussé des dizaines de millions d'employés de bureau dans le travail à distance. Ce changement sismique dans notre façon de travailler a prouvé que le « travail » n'est pas un endroit où nous allons forcément. C'est quelque chose que nous faisons. Comment les organisations et le management peuvent-ils accompagner leur nouvelle main-d'œuvre hybride ? Maintenant que les organisations se préparent à rouvrir leurs bureaux, il est temps de repenser le travail pour une nouvelle ère d'équipes hybrides. Une approche universelle du lieu de travail ne suffit plus. À sa place, il y aura un environnement centré sur l'humain qui transcende le bureau en permettant aux gens de choisir où, quand et comment ils travaillent. Les équipes hybrides collaboreront à travers les zones géographiques et les fuseaux horaires, de manière synchrone et asynchrone, connectées *via* une technologie en expansion qui permet des interactions virtuelles et favorise les relations interpersonnelles. Cette approche du management répond aux besoins psychologiques, sociaux et physiques des salariés. Il crée une façon de travailler plus inclusive et équitable en brisant les hiérarchies traditionnelles des bureaux et se traduit par des employés plus heureux et plus productifs. La mise en œuvre de ce nouvel environnement de management hybride ne se fera pas sans défis. Le bureau a toujours servi de lien entre la culture organisationnelle et l'identité. Alors, comment les personnes qui ne sont pas toujours sur le lieu de travail physique resteront-elles connectées à l'organisation et à leurs collègues qui utilisent le bureau plus fréquemment ? De plus, comment rendre le bureau plus accueillant et productif pour les personnes lorsqu'elles sont sur place ? Ces interrogations nous poussent à encourager les organisations à développer un nouveau style de management basé sur une nouvelle compréhension des besoins post-Covid de leurs employés.

## Du participatif pour réussir la gouvernance Post-Covid

**Oumar TRAORE, Managing partner, Optimum International, Côte d'Ivoire**

Beaucoup d'organisations ont fait preuve d'une réactivité inventive et efficace grâce à leur système de management pendant les moments les plus difficiles ou du moins troubles lorsque la crise sanitaire, la Covid-19, est survenue en surprenant tout le monde et en ne laissant personne indifférent. Les organisations ne pouvaient plus agir selon leur ancienne logique face à un virus de plus en plus mutant. D'aucuns s'imaginent aujourd'hui une période post-Covid associée idéalement à de nouveaux styles de management. Il faut désormais agir et non plus chercher à être parfait en situation d'urgence. Face à une crise, tout repose sur nos décisions et notre aptitude à les prendre, dans un contexte où les modèles et processus de management initiaux ne sont plus véritablement fonctionnels. Que faire ? Comment agir pour affronter la période post-Covid ? Il faut sans doute s'affranchir de nos certitudes, de nos repères et réviser le style de management. Il faut y promouvoir le principe de management participatif pour réussir la gouvernance post-Covid.

## La gestion par résultats devrait s'imposer dans le contexte post-Covid

**Diane-Gabrielle TREMBLAY, professeure, Université du Québec (Téluq)**

Dans le contexte post-Covid, les organisations ne pourront pas retourner en arrière et vont certes aller vers des formes d'organisation hybrides et de nouveaux modes de management. Certaines entreprises parlaient de « bonheur au travail » et avaient embauché des « gestionnaires du bonheur » – ou CHO (chief happiness officers) ! En a-t-on besoin si on a de bonnes pratiques de GRH ? il faudra certes que les gestionnaires fassent preuve de bienveillance dans la période post-Covid... si elle finit par arriver. Dans le nouveau contexte, on renforcera le management par objectifs et par résultats. Alors que certains gestionnaires pensaient s'assurer que les collaborateurs travaillent en se promenant dans les locaux et vérifiant visuellement que les personnes étaient actives au travail, ils doivent maintenant s'habituer à gérer à distance, sans recours au visuel ou aux promenades dans les bureaux. Idéalement il faut alors fixer des objectifs clairs aux collaborateurs, donner des indications précises, mais aussi laisser une marge de manœuvre et d'autonomie dans l'exécution du travail. Depuis le début de la pandémie, les gestionnaires s'interrogent sur les manières de maintenir le bien-être des salariés, ainsi que la performance au travail. Dans le contexte post-Covid, ils devront encore s'interroger sur l'espace et le temps de travail, sur des questions comme l'aménagement du temps de travail, le télétravail, et les espaces de travail partagés afin d'assurer la satisfaction des salariés et la performance de l'organisation, et la gestion par résultats devrait s'imposer.

## **Management post-Covid : la vision pour boussole, le groupe pour champ d'action**

**Gaël TRIVIDIC, professeur, Brest Business School**

À l'heure des premiers bilans de ce que cette crise sanitaire va laisser en héritage, deux idées émergent : l'incertitude s'impose définitivement comme l'une des spécificités majeures du monde dans lequel nous vivons, la généralisation du télétravail a permis aux salariés une double prise de conscience : celle de la possibilité de prendre de l'autonomie et de s'affranchir au moins en partie de systèmes hiérarchiques contraignants, mais aussi celle de l'importance du groupe, de la présence et de l'échange avec ses collègues. Face à l'incertitude et à l'impératif d'agilité, les règles et procédures deviennent non seulement inefficaces mais surtout contre-productives. La solution réside sûrement dans l'expérimentation et l'amélioration continue. Mais ces méthodes déstabilisent encore davantage des salariés confrontés au stress lié à l'impérieuse nécessité de s'adapter à un futur imprévisible. Des repères sont nécessaires. Ils peuvent se construire à partir de deux types d'actions complémentaires : l'élaboration d'une vision entrepreneuriale qui, à condition d'être partagée, rend possible la projection dans le futur, l'inscription des salariés dans un collectif, dans un groupe qui permet à chacun d'exister dans le présent. Le management consiste aujourd'hui prioritairement, et encore plus qu'hier, à bâtir et animer un collectif par la co-construction et le partage d'une vision de l'avenir.

## **Du vécu actuel des collaborateurs aux pratiques futures des managers**

**Gilles VERRIER, Directeur général, Identité RH**

L'observation, puis l'analyse des ressentis et attentes des collaborateurs depuis le début de la crise sanitaire, permettent d'identifier certaines des réponses que les managers auront à porter demain : – Que ce soit voulu par l'entreprise ou qu'elle n'ait pas eu le choix, de nombreux collaborateurs auront bénéficié durant toute cette période d'un niveau d'autonomie renforcé. Demain, le manager devra amplifier cette montée en responsabilité en accentuant l'émergence d'un modèle basé sur la confiance. – Durant toute la crise, le lien social aura été abîmé, le télétravail parfois exclusif faisant disparaître tout ce qui relevait auparavant de la dimension informelle des rapports de travail. Demain, le manager devra œuvrer à reconstruire ce lien social en valorisant les contributions au collectif. – Le vécu de la période aura été très différent selon les collaborateurs, certains étant confrontés à des situations individuelles difficiles. Le manager aura à prendre soin de chacun de ses collaborateurs, la notion de « care » prenant désormais tout son sens. – La crise sanitaire aura conduit nombre de personnes à se réinterroger sur le sens qu'elles donnent à leur vie, notamment professionnelle. Faute de répondre à ce besoin de sens, notamment par la voix du manager, l'entreprise s'exposerait à une montée brutale du désengagement de ses collaborateurs. Plus que la notion de « manager-coach », de moins en moins parlante au regard de l'utilisation à toutes les sauces du terme de coach, celle de « manager-ressource » paraît pertinente pour décrire ce positionnement.

## Pour un management alternatif et spirituel

**Catherine VOYNNET-FOURBOUL, Maître de conférences, CIFFOP, Université Paris 2**

Inspirons-nous de la piètre gestion de la Covid-19 en France par le gouvernement pour en tirer quelques leçons en direction des organisations et des entreprises ; d'évidence il s'agit de proscrire toute forme d'arrogance empêchant l'écoute des signaux sociaux car les solutions intelligentes peuvent aussi venir de personnes en apparence ordinaire, qui sont peu intéressées par la détention d'un pouvoir qui ne soit pas au service des autres. Le choix par exemple de miser sur le vaccin qui s'avérera peu efficace avec l'arrivée des mutations du virus, tout en empêchant les médecins de soigner les malades, apparaît comme une décision absurde et technocrate. Il faut donc s'inspirer de ces dysfonctionnements pour empêcher qu'ils ne se produisent dans le périmètre de l'entreprise. Cela suppose une meilleure prise en compte de la diversité des opinions, de ne pas rejeter automatiquement ce qui va à contre-courant de l'idéologie des dirigeants. L'autre leçon est l'importance des frontières permettant de garantir la sécurité de l'entité dont on a la charge. Si de nombreux efforts ont été faits pour accueillir au sein des entreprises des personnes aux origines de plus diverses, il est important qu'une certaine masse critique sociale tire dans le même sens, et soit bien alignée avec quelques principes définissant l'identité de l'organisation. Encore faut-il s'assurer que les personnes qui travaillent pour une organisation puissent accéder à ce qui constitue la singularité de l'organisation afin de développer un management conscient, enthousiaste et aligné. Il n'y a donc pas un seul style de management universel, même si on peut s'attendre à une accélération de l'horizontalité managériale, d'une distanciation des personnes entre elles, de la nécessité de savoir travailler à distance en gardant le moral. Le vrai défi se trouve dans l'intériorisation d'une hiérarchie qui n'est plus externe et managériale mais interne et spirituelle et qui permet de donner un cap, d'articuler la vision managériale à la stratégie de l'entreprise afin de faire sens authentiquement.

## Vers un management par la confiance en période post-Covid-19 dans les organisations au Bénin

**Rosaline Dado WOROU HOUNDEKON, Maître de conférences agrégé, ENEAM, Université Abomey Calavi, Cotonou, Bénin**

La crise du coronavirus a entraîné de grands bouleversements dans les organisations aussi bien en Occident qu'en Afrique. Elle a provoqué des cycles de confinement qui ont eu pour corollaire de nouvelles formes d'organisation du travail. Dans ce sens, Peretti et Frimousse (2020) pensent que « le grand confinement a favorisé l'expérimentation accélérée de nouvelles pratiques organisationnelles ». Ainsi la mise en œuvre du télétravail, le chômage partiel, l'arrêt soudain des lignes de production et des chantiers ou encore la mise en place des mesures de distanciation physique et des nouvelles règles de circulation dans l'entreprise ont engendré un nouveau mode d'organisation. Il est donc important de se demander quel sera le nouveau style de management dans les organisations une fois la pandémie éradiquée ? Dans les organisations des pays en voie de développement comme le Bénin, une nouvelle forme d'organisation basée sur des innovations sociales spontanées a commencé par voir le jour dans l'administration publique. Ces innovations sont liées aux réformes qui ont été mises en place par les dirigeants. A titre d'illustration, ces réformes ont permis aux usagers d'obtenir certains documents administratifs (casier judiciaire, actes d'avancement...) en ligne même en étant chez eux. Dans le domaine éducatif, les cours en ligne, des webinaires sont développés. De même, dans le secteur privé en lieu et place du télétravail qui n'a pas été très développé vu les contraintes liées à la connexion internet dans nos pays, l'organisation du travail reposait sur la rotation du personnel et un management basé sur la confiance. L'après Covid-19, laissera forcément des séquelles et certains modes d'organisation du travail et de management hérités de la période Covid-19, vont perdurer. Ainsi, l'organisation béninoise post Covid-19 sera celle qui saura donner plus d'autonomie à chaque salarié, valoriser l'intelligence collective et faire plus confiance aux salariés dans la définition de nouveaux standards du travail. Ce sera donc des organisations basées sur un management par la confiance avec la mise en place des mécanismes de contrôle.

## Le management agile, clé de succès post-Covid

**Joumana YOUNIS, Doyenne de la Faculté de Gestion, Université Jinan, Tripoli, Liban**

Les turbulences organisationnelles causées par le phénomène Covid-19, ont mis le management en situation de défi et le style de leadership en milieu de travail est exposé à de rudes épreuves. Ainsi, dans l'exercice de leurs fonctions, les managers devraient associer empathie et agilité. Pour réussir un tel pari, certaines compétences sont requises aujourd'hui de même qu'en période post-Covid-19. Les lieux de travail, dans ce délicat contexte, ne seraient pas les mêmes dans tous les pays ou dans l'ensemble des secteurs d'activité. Notre observation du terrain nous a permis de constater que pour de nombreux gestionnaires, la pandémie présente à la fois des contraintes et des opportunités. Ils devront alors adapter leurs compétences en conséquence. Parmi celles-ci, certaines ont perpétuellement été importantes. A ce titre, citons : l'empathie, la clarté, l'authenticité et l'agilité. L'incertitude et le bouleversement ont poussé les dirigeants à maintenir le lien et le sentiment d'appartenance au sein de leurs équipes, même en distanciel. Avec le retour au travail, les managers ne peuvent que tirer parti des nouvelles connaissances et des avancées développées au cours des derniers mois, afin de réinventer l'environnement de travail. « Nous souhaitons nous appuyer sur la flexibilité qui convient à tout le monde et qui nous a été salutaire » déclarent les managers que nous côtoyons. En effet, de nombreuses organisations ont pris conscience des avantages de permettre aux employés de travailler à distance. Selon l'Organisation Internationale du Travail, les entreprises prévoient de faire du travail à distance une option permanente. Cela signifie qu'il est primordial de trouver le meilleur procédé de gérer des équipes partiellement distantes. A cette fin, il serait conseillé de suivre le rythme des progrès technologiques et de créer de nouvelles règles du jeu, du style « se concerter sur les modes de travailler ensemble ». Les responsables devraient trouver un équilibre entre la structure et la flexibilité. Augmentez la résilience, aussi bien organisationnelle que personnelle, grâce à la réinvention des rapports au travail. Ceci devient une pratique de plus en plus répandue. En l'occurrence, de nombreuses organisations accélèrent leurs efforts de transformation numérique en raison de la pandémie. Et il s'avère que dans la plupart des cas, l'intelligence artificielle est utilisée pour reconforter et sécuriser les employés plutôt que pour les remplacer. Les gestionnaires dans un milieu de travail post-pandémique peuvent avoir besoin de perfectionner un nouvel ensemble de compétences afin de diriger efficacement ces équipes. Par ailleurs, le bien-être sur le lieu de travail étant une tendance à la hausse avant même la pandémie, serait encore plus cruciale aujourd'hui puisque les personnels sont affectés par l'anxiété et l'épuisement. Comment alors gérer cette situation jugée critique par bon nombre de managers ? Paradoxalement, Douglas McGregor, nous offre une recette, qui n'aurait pris aucune ride, même si elle remonte à 1960. Les deux théories X et Y, liées à la motivation et à la gestion du travail humain, sont en 2021 plus importantes que jamais avec la Covid-19 où il y a des décisions importantes à prendre au sujet des personnels. A ce titre, comment les managers pourraient-ils réintégrer leurs collaborateurs tout en assurant la sécurité et la santé sans perdre de vue l'évolution du lieu de travail ? Ces choix deviennent plus aisés avec la théorie X et la théorie Y, pour réactiver la main-d'œuvre. La théorie X est une approche de gestion qui suppose que les personnels sont généralement paresseux et ne sont pas motivés à travailler, doivent être étroitement surveillés par la direction pour réussir et ont besoin de structures d'incitation liées à leur production pour optimiser la productivité. La théorie Y, en revanche, est une approche plus participative et incitative. Elle suggère de traiter les personnels avec compassion et de les intégrer dans un sens plus large des valeurs organisationnelles et de l'engagement partagé. On voit déjà cela se jouer pendant la pandémie. Les entreprises ont renforcé leur surveillance des travailleurs contraints de travailler à domicile comme s'ils perdraient leur intérêt dès qu'ils seraient libérés des limites du lieu de travail. Mais si les employeurs appliquent des politiques pour préserver leur contrôle ou déploient des solutions qui maintiennent des barrières entre les employés et la prise de décision basée sur les données, ils risquent de percevoir que la réouverture du lieu de travail ressemble beaucoup plus à l'ancienne théorie X qu'à la théorie Y. Les conséquences de cette perception pourraient-elles être désastreuses pour les entreprises dans ce nouveau monde post-Covid.