

## **Et si la reconstruction post-covid de nos organisations passait par un leadership digital & humain ?**

*La question de l'après-crise, de la résilience et de la (re)construction de nos organisations suscite de nombreux échanges et débats à toutes les strates de l'organisation : de l'agent-e qui s'interroge sur comment maintenir son niveau de compétences dans un contexte où les outils évoluent avec la dématérialisation et l'omniprésence du numérique, aux managers qui s'interrogent sur comment manager à distance, organiser et piloter l'activité tout en garantissant une équité de traitement entre les agent.es, à la DRH qui s'interroge sur toutes les dimensions et le type d'accompagnement qu'elle peut amorcer pour faciliter l'activité et la conduite du changement, et enfin de l'élu-e qui souhaite capitaliser et qui est garant-e de la qualité de service rendu au public.*

*Jocelyne Turpin, consultante experte en transformation digitale et Aude Fournier, Directrice Générale Adjointe PEPS au Département du Nord, proposent un état des lieux de leurs récentes expériences sur le sujet du leadership digital et leurs points de vue sur les risques et bonnes pratiques à mettre en place pour accompagner nos organisations vers un leadership digital et humain.*

### **Où en était la préparation de nos organisations "avant" le choc covid ?**

Public et/ou privé, en France et dans le monde, force est de constater, qu'aucune organisation n'avait anticipé la violence d'une pandémie mondiale. A l'heure où les humains ont la possibilité de se relier au travers du web, le digital est devenu l'un des éléments central de survie de nos systèmes relationnels humains, de nos institutions, de nos entreprises etc. Pourtant, l'urgence de la crise sanitaire et la distanciation imposée, sont révélateurs d'usages collectifs très inégaux en terme de maintien du lien via le numérique dans les organisations. Le "leadership digital", cette dynamique motrice qui embarque les parties prenantes autour d'un projet qui fait corps... n'était encore visiblement pas pleinement à l'œuvre... peut-être parce que jusqu'à présent, la composante humaine du digital n'était pas suffisamment activée? Cependant, comme nous allons le découvrir au travers du témoignage d'Aude Fournier, des pièces du puzzle sont bien là...

### **La capacité d'adaptation des individus versus celle des organisations**

Nos organisations publiques, des plus hautes sphères de l'Etat aux collectivités en passant par les hôpitaux, malgré leurs cultures de gestion du risque et plan de continuité d'activités, ont toutes pris le choc de plein fouet. Comment nos dirigeant-es, managers, agent-es ont-ils composé avec, pour traverser cette période, garder le cap pendant ce tsunami? Pour toutes et tous, il a fallu s'adapter dans l'urgence. De l'individu à l'organisation, chacun-e a dû apprendre à faire avec les moyens du bord, de son mieux, pour installer son espace de travail individuel à domicile, pour animer et rassurer son équipe, pour répondre aux besoins urgentissimes d'utilisateurs fragilisés, pour ajuster, réorienter les stratégies... partout finalement, il a fallu apprendre en marchant (et à marche forcée pour certain-es).

La nécessité implacable du moment où tout a basculé ce 15 mars 2020 ne doit pas nous faire oublier que le passage au « tout à distance » (full remote) obligeant de fait, le passage au tout digital, arrive sur un terrain très inégalitaire.

L'étude de la commission européenne, [le baromètre numérique](#) de 2017, montre que :

- 35% des français-es ont un niveau faible ou inexistant,
- 33% détiennent juste les bases en matière de compétence numérique.

A l'arrivée du coronavirus, raisonnablement nous pouvons donc estimer que seuls les 29% de la population française ayant un niveau supérieur en termes de compétences numériques, étaient armés pour affronter le travail à distance. De plus, l'acquisition des compétences numériques présente une singularité (psychologiquement importante, dans cette situation) : l'entourage est le principal recours en cas de difficulté.

Que se passe-t-il donc pour un-e agent-e, un-e salarié-e, un-e manager qui ne peut obtenir l'aide de ses collègues pour solutionner un problème lié au numérique (technique, organisationnel, collaboratif etc.) ? Toujours en termes de compétences numériques, à l'entrée dans cette période, des disparités complémentaires sont à prendre en compte. En effet, la catégorie socioprofessionnelle, le niveau de qualification et l'âge des agent-es, s'avèrent être aussi des facteurs discriminants. Selon cet autre [baromètre 2017](#) du Conseil Général de l'économie : les cadres, les plus diplômé-es et les jeunes ont en moyenne des niveaux plus élevés. Ces dernier-ères se sont donc très probablement senti-es un peu plus outillé-es pour traverser cette crise. Pour autant, dans certains secteurs, il apparaît que les jeunes sont aujourd'hui les moins convaincu-es par le télétravail à grande échelle tel que nous l'avons vécu pendant le confinement, on reviendra sur cette notion plus tard.

Enfin, toujours pour compléter le tableau des capacités numériques des français-es en début de crise sanitaire, il nous faut prendre en compte la nature même de ces compétences numériques. A l'ère digitale, il ne s'agit plus de "savoir", il s'agit d'une "capacité d'apprendre à apprendre" en continu, de compétence à s'adapter, de compétences sociales nécessaire à la collaboration, à la communication et enfin de compétences situationnelles.

Acteur-rices de la transformation numérique des Hommes et des organisations, nous sommes nombreux-ses à réaliser un constat sur le terrain identique à ces études : les Hommes et les organisations ont encore une vue très technologique du sujet - y compris les DSI - et n'ont pas adapté leur logiciel de pensée. La culture digitale des individus, le leadership digital des managers et dirigeant-es est loin d'être installé.

Dans ce contexte, découvrons la réalité vécue sur le Terrain par Aude Fournier, DGA PEPS (Partenaire des Évolutions et des Potentiels des Services) du Département du Nord.

*Aude Fournier :*

“ J'ai la chance de piloter depuis quelques mois une DGA qui allie DRH et DSI pour développer la culture digitale et augmenter les compétences numériques de tous les agent-es, dont bien sûr les managers : un chantier de très long cours...

Quand tout s'est accéléré à la mi-mars, la priorité politique du Département du Nord a été, du point de vue de ses usager·ères, de ne pas créer une crise (sociale) dans la crise (sanitaire), tout en protégeant au maximum ses 8000 agent-es : pour ce faire, le télétravail est devenu la règle en l'espace de quelques heures dans le cadre du déclenchement du Plan de Continuité d'Activités. S'il est nécessaire pour faire face aux premiers jours d'une crise – un changement VUCA<sup>1</sup> par essence, subit, rapide et imprévisible, l'outil du PCA s'est révélé inadapté pour gérer ce qui s'apparente davantage à un choc systémique dont la durée, l'ampleur et la sortie nous échappent encore.

Ainsi quand il s'est agi pour l'encadrement intermédiaire de mettre en œuvre ce cadre méthodologique dans un contexte anxiogène, d'incertitudes et de pressions (de la part des collègues, usager·ères, élu·es et sa volonté personnelle de bien faire), le·la manager qui n'est en général pas formé·e à la gestion de crise et forcément impréparé·e face à la rapidité des événements, s'est retrouvé·e, au centre du cyclone... et potentiellement mis·e en difficulté. C'est d'autant plus vrai que le canal de communication privilégié est devenu un ordinateur connecté en visioconférence ou un Smartphone.

En effet, 20% des agent-es ont poursuivi leurs missions en présentiel quand tous les autres ont été forcés à travailler à distance, depuis leur domicile, y compris avec les moyens du bord le temps que s'organise toute la logistique permettant d'équiper le plus grand nombre en matériel informatique et téléphonique. Nous sommes ainsi passés en quelques semaines de 10% de télétravailleur·ses (1-2 jours/semaine) à plus de 50% de travailleur·ses à distance (5j/5 pour une bonne partie). Dans ce contexte dégradé, les managers ont été confrontés à des risques majeurs de délitement du collectif, de perte de sens, de confusion des priorités, de dépression, mais aussi d'hyperconnexion, et d'effacement des frontières professionnelles/ personnelles."

Si gérer une crise demande une bonne dose de leadership et des compétences relationnelles affirmées (« sofskills »), il est rapidement apparu que piloter des équipes partiellement ou totalement à distance requérait des compétences nouvelles, souvent embryonnaires dans nos organisations : empathie, confiance, sincérité, transparence, mais aussi communication (multimodale, simple, claire et régulière) et créativité, deux qualités que les outils numériques peuvent faciliter. Le mot qui a le plus été cité par les 2000 agent-es qui ont répondu à notre enquête sur le vécu du confinement est : confiance. Une qualité qui sécurise celui qui la donne comme celui qui la reçoit et qui octroie aux managers comme aux agent-es un droit à l'essai-erreur, indispensable pour innover mais aussi pour oser décider en situation exceptionnelle.

Nécessité faisant loi, il s'est également agi pour le·la manager le·la plus aguerr·e de faire des outils numériques disponibles de vrais alliés pour développer son « leadership digital » : sa capacité à délivrer une vision, à motiver, à embarquer ses équipes dans la tempête. La crise a joué un effet loupe mettant en lumière les difficultés souvent tues de certain·es managers, elle a aussi à l'inverse révélé de vrais talents ou renforcé les habilités des managers les plus engagé·es. »

---

<sup>1</sup> VUCA est un acronyme issu du milieu militaire américain, visant à décrire les situations chaotiques. VUCA est formé des initiales des mots "volatility" (volatilité), "uncertainty" (incertitude), "complexity" (complexité, diversité) et "ambiguity" (ambiguïté).

## **La volonté des individus de faire corps engendre pourtant des réponses exceptionnelles**

A l'image d'une "énergie solidaire" fortement médiatisée, en période de choc et d'incertitude totale (c'est aussi là, toute la ressource de l'humain), la volonté des individus de faire corps engendre des réponses exceptionnelles.

Dévouement du corps médical d'une part, dévouement des métiers indispensables à la continuité de la vie, de l'autre, ces milliers de personnes ont constitué ce qui sera nommé la « ligne de front ».

Du côté des acteurs·rices de la vie économique, des quantités innombrables d'initiatives solidaires, ont vu le jour. Des solutions inimaginables sans cette urgence de la crise sanitaire, ont été imaginées en des temps records. Le phénomène est connu : une crise est aussi un temps d'opportunité pour l'humain, celui de créer des solutions, d'inventer, d'imaginer, de rendre possible l'impossible d'hier sous la contrainte. Cette créativité est d'autant plus activée qu'elle répond à un impératif de solidarité et la nécessité de garder un minimum d'interactions sociales.

Il en est de même du côté des administrations. Pour répondre à l'importance, tout aussi vitale, d'assurer la continuité des rouages de la vie administrative en central comme en local, les agent-es, les managers se sont mobilisé-es, par tout moyen.

*Aude Fournier :*

« Les directions ressources ont été en première ligne pour commander et équiper en matériels de protection individuels, ou fournir des outils hard et soft de travail à distance. La digitalisation et l'exercice à distance des activités doit nécessairement s'accompagner d'un changement culturel dans les modes de penser et de faire, notamment dans les rangs des managers.

Avant tout ça, la transformation digitale du Département du Nord se menait lentement mais sûrement avec 40% d'agent-es équipé-es d'ordinateurs portables et des programmes bâtis sur plusieurs années. Le confinement a généré une accélération assez phénoménale visant à doubler le nombre de PC afin d'équiper tous les agent-es exerçant des activités télétravaillables avant l'été. Notre infrastructure VPN était calibrée pour accueillir quelques centaines de télétravailleur-euses et nomades et menaçait de ne pas tenir le choc face aux milliers de connexions des néo-travailleur-euses à distance. Cette bascule a été possible grâce à l'implication de la DSI en « mode crise » et un réseau solide de partenaires IT: commandes de matériels, nouveau VPN « scalable », prestations de préparations/livraisons, marché d'assistance informatique (boom des usages), augmentation du niveau de sécurité (campagne mots de passe, antivirus, hyperconvergence...). La coopération des directions métiers a également été un facteur déterminant d'efficacité pour alléger les procédures et gérer « l'industrialisation » temporairement nécessaire. Elles ont aussi très rapidement et largement ouvert les possibilités au maximum de leurs métiers de télétravailler : une avancée historique porteuse d'un effet cliquet dans « le monde d'Après ».

En bref, nous avons fait en deux mois ce que nous aurions mis deux ans à faire autrement... Et 75% des agent-es se sont dits satisfait-es de la mise en place de ce travail à distance, mettant à l'honneur le travail fondamental des techniciens de la DSI pour « faire tourner » une grande administration comme la nôtre.

Au-delà du déploiement accéléré des PC portables permettant aux agent-es de continuer à travailler, l'usage le plus marquant du « travail confiné » est certainement celui de la visioconférence, (66% des agent-es) voire de l'audio conférence quand les caméras restent éteintes pour diverses raisons. C'est

particulièrement prégnant quand l'ensemble des agent-es peuvent y accéder quel que soient leurs grades et qualités : sur 8000 comptes utilisateurs déployés, un noyau dur de 3500 utilisateur-rices régulier-ères participent et créent des réunions. Nous sommes donc bien devant un nouvel usage qui a vocation à perdurer et l'apparition de nouveaux outils numériques comme la messagerie instantanée ou le partage de documents en ligne. Le challenge pour l'avenir proche est de capitaliser sur ces nouveaux usages pour intégrer ces nouveaux outils dans le commun.

Pour autant, il nous faut admettre qu'il subsiste un écart très significatif entre les compétences digitales des agent-es et notre capacité d'équipement informatique. En effet, la fameuse transformation digitale est avant tout humaine, sa réussite étant largement conditionnée au développement généralisé des usages numériques. D'où l'urgence de renforcer les compétences des agent-es (dans notre collectivité, le top 3 des demandes d'assistance informatique concerne des actes « basiques »), tout comme de les accompagner concrètement au travail à distance, qu'ils soient en position d'encadrement ou non.

Ce saut rapide dans le « télétravail pour tous » a permis de démocratiser l'accès au numérique (tous âge, tous niveaux de formation, tous territoires, toutes fonctions) mais aussi d'acculturer largement les agent-es en proposant de manière proactive des réponses aux besoins les plus répandus via des formats variés : tutoriels, capsules vidéo, webinaires autour de la cybersécurité ou les bonnes pratiques du travail depuis chez soi. Sur la formation et le développement des compétences, il nous reste à transformer l'essai de tous ces nouveaux formats pédagogiques qui ont beaucoup plu et la vigilance reste toujours de mise face à la fracture numérique ou l'illectronisme de certain-es agent-es.

Le confinement a marqué une rupture avec les activités prévues et les urgences d'hier, laissant un nombre important d'agent-es hors PCA relativement désoeuvré-es et demandeur-ses de garder le lien, même virtuel, avec le travail, l'équipe, le chef... Les outils digitaux asynchrones créent de nouveaux horizons de coopération. A la DGAPEPS, j'ai ainsi lancé des challenges à mes équipes qui ont dépassé mes attentes tant sur le fond (le résultat atteint) que sur la forme (le plaisir partagé). Je citerai à titre d'exemple la corédaction, en ligne sur TEAMS, par 15 agent-es issues de toutes les entités de la DGA d'un guide sur le travail à distance en situation exceptionnelle dont une partie est dédiée au management à distance. Réalisé en une semaine, mis en page par la Com' interne, il a été diffusé à l'ensemble des agent-es et mis en ligne sur le site internet du Département. Quelques semaines plus tard, nous l'avons présenté devant une centaine d'agent-es dans le cadre d'un webinaire avec des témoignages d'agent-es et de managers sur tout ce qu'il faut savoir pour être opérationnel et les bonnes pratiques du travail de chez soi. Cela a présenté un double intérêt pour moi en tant que manager. D'abord celui de maintenir le lien avec les agent-es qui n'étaient pas en première ligne et qui vivaient leur première expérience de Télétravail mais aussi de façon fort opportune de booster des projets existants ou dans les cartons, dans une période propice à la coopération (recherche d'interactions) et dans un temps un peu distendu (réflexif). Cela a aussi permis à des agent-es de directions différentes de coopérer sur un temps très court et de mieux de se connaître au sein de la DGA PEPS, créée récemment.

Ce RETEX globalement positif ne doit pas occulter la nécessité de reposer la démarche pour organiser la généralisation du télétravail sur le long terme, à compter du 1<sup>er</sup> septembre, dans un contexte où 66% des agent-es souhaitent poursuivre le télétravail après la crise ou en augmenter sa quotité. Rappelons que tout accord de télétravail prévoit un équipement, un environnement adapté avec si possible un espace dédié, et s'organise surtout en complémentarité du temps de travail en présentiel, majoritaire. Le « vrai » télétravail, vu par la majorité de nos agent-es comme bénéfique pour la qualité

du service rendu, nécessite de mener dès maintenant des réflexions, avec les agent-es et les représentant-es du personnel, en termes de pratiques, d'organisation, de psychologie aussi sûrement mais aussi de garde-fous managériaux pour combiner sécurité du travail des agent-es et qualité des services publics offerts aux citoyen·nes-usager·ères. »

### **Qu'est-ce que la crise nous révèle du baromètre managérial ?**

Dans l'urgence, face à cette crise sans précédent et son niveau inédit d'incertitude, l'épisode est également révélateur de schémas de gouvernance et des systèmes de management. Là aussi, il semble que le leadership des institutions, des entreprises n'est plus, ou pas encore, adapté à ce type de situation complexe qu'est une crise sanitaire mondiale.

Déjà, bien avant ce début d'année 2020, émergeaient de nombreuses études, voire des alertes du terrain, démontrant un changement d'époque managériale. Dirigeant-es et managers elles-eux mêmes, réalisaient le constat : [« Nous sommes au bout d'une certaine façon de penser l'entreprise et toutes organisations »](#) affirmait Frédéric Laloux. Plus de doute aujourd'hui, cette composante invisible qui met de l'huile dans les rouages et permet à des stratégies ou à des cadres imparfaits de fonctionner sur le terrain, s'est révélée inadaptée au « tout à distance ». Des processus de décisions au système de contrôle basé sur la présence physique, en passant par le management au quotidien, l'ensemble du système managérial a été bousculé par la confrontation à un réel "travailler autrement". Là encore, même si le constat de l'inadaptation du management des organisations était évident pour beaucoup, les transformations se confrontaient à de nombreux freins, incompréhensions ou priorisations inadaptées.

Une initiative qui fait écho à la mise en place du travail à distance est la mise en œuvre du flex-office : à des fins (pertinentes) d'optimisation immobilière et de souplesse du travail, de nombreuses organisations et entreprises, ont commencé à embarquer leurs équipes vers des bureaux flexibles. Autrement dit, l'agent-e, le-la salarié-e, passe d'un travail en bureau fermé, parfois privé, à un travail dans un univers souvent plus "tendance", en open-space, à des places non attribuées. Une fois sa journée terminée, un casier privé, lui permet de ranger ses affaires. Hors cette évolution de l'espace de travail, a des répercussions beaucoup plus profondes, qui ne sont que rarement préparées avec les parties prenantes concernées. Pas plus, ne sont-elles ajustées et adaptées par un travail collectif & réflexif.

Cependant, il ne s'agit pas moins que de faire passer des agent-es ou salarié-es d'un travail sédentaire au nomadisme digital ... or le « digital nomad », pour s'adapter à un environnement plus complexe, fait appel à des compétences individuelles et collectives différentes du travail sédentaire. Pour gérer cette complexité, l'autonomisation est indispensable mais réinterroge les questions de pouvoir, de prise de décisions concertées, de relation à l'erreur, de capacité au travail réflexif et coconstruit, et forcément de rôle et d'utilité des un-es et des autres...

Le confinement a remis ces questionnements de management et de gouvernance, en cours ces dernières années, en devant de scène. Quelle que soient les réponses, les solutions mises en œuvre (ou non), la crise du covid 19 s'avère être un test de confiance et de maturité managériale qui laissera une empreinte indélébile qu'il faudra intégrer dans le futur.

*Aude Fournier :*

« Dans le cadre de la précipitation de la crise sanitaire, la qualité de l'expérience de travail à distance s'est trouvée intimement liée à la personnalité et à l'implication de la·du manager. Certain·es ont réuni virtuellement très régulièrement leurs équipes et n'ont pas hésité à recréer des rituels de type machine à café. À l'inverse, d'autres n'ont quasi pas contacté leurs collaborateur·rices.

A ce titre, notre enquête psychosociale a révélé qu'un·e agent·e sur quatre ne s'est pas senti·e suffisamment soutenu·e par son n+1 pendant le confinement. Les risques de décrochage et de RPS ne sont donc pas à prendre à la légère et le·la télémanager ne doit pas hésiter à activer son quotient émotionnel pour détecter les émotions négatives et les troubles de ses collaborateurs·rices, en veillant à garder le lien avec tous·tes qu'ils soient ou non « au front ». Car la crise a également mis en plus grande fragilité les agent·es déjà fragilisés·es... tout en amplifiant la suractivité voire l'épuisement des agent·es très engagés·es. Tout manager a été confronté aux déséquilibres individuels au sein de ses équipes pouvant aller du bore-out (aucune activité pendant les premières semaines) au quasi burn-out (tunnel de visio conférences s'enchaînant sur des journées entières). Qu'il soit ou non en première ligne, le·la manager a joué un rôle central dans la gestion humaine de la crise, notamment par le soutien et la prise en compte de ces dys-synchronies sachant qu'au sortir de cette période, elle·il aura besoin de tout le monde, pour reprendre une activité normale, et souvent également, pour rattraper le retard.

Le·la manager à distance a donc un rôle, à la fois de régulateur, individuel et collectif, pour prévenir ces déséquilibres, mais aussi de protecteur en (re)posant un cadre équilibré de travail où la confiance prime sur le contrôle, les résultats sur le temps passé devant son écran ou au téléphone. C'est un changement de paradigme managérial que la crise a drastiquement accéléré. Malheureusement à certains endroits le (non) management de la crise est devenu une crise du management (petits chefs ou démissionnaires).

Dans les meilleurs des cas, le·la manager s'est révélé·e comme un·e coach, virtuel·e mais bien réel·le, pour ses équipes. Des équipes aux sens perturbés par une ouïe surexploitée au détriment de la vue, les outils de visioconférence ne permettant qu'imparfaitement de saisir le non verbal.

Force est de constater que la « distanciation sociale » a fait naître un intense besoin de garder des liens et des interactions sociales avec son/sa chef·fe, son employeur, ses collègues... Alors que les représentations sociales des métiers ont temporairement été bouleversées, le « travail » a été particulièrement porteur de sens et a marqué une ligne de démarcation entre celles·ceux qui ont un emploi et celles·ceux qui n'en avaient pas ou plus... mais aussi dans nos administrations, celles·ceux qui ont travaillé davantage (surcroît d'activités) au point même de parfois compenser celles·ceux qui étaient contraint·es à l'arrêt ou presque... Enfin, des solidarités et cohésions nouvelles se créent dans la crise pour assurer « coûte que coûte » les missions de service public.

Pour demain, cette épreuve nous intime de retravailler sur la délégation, la responsabilisation des acteur·rices, de fixer des objectifs clairs, de clarifier le pourquoi des activités exercées. Cela renforce la dimension « missions » par rapport à la « tâche ». Le « quoi » l'emporte sur le « comment », et le « pourquoi » - la raison d'être, le sens - en ressort amplifié. Des solidarités et cohésions se sont créées dans la crise pour remplir "coûte que coûte" les missions. Le rôle de la·du manager? À minima, créer un environnement capacitant et protecteur. “



Nous observons que la contrainte a ouvert le champ des possibles... mais que se passera -t- il une fois celle-ci disparue?

Par diverses actions, nous avons œuvré à générer un effet cliquet des usages positifs, notamment en termes d'évolution des postures managériales : notre Mission développement managérial a accompagné 140 managers volontaires pendant le confinement sur le management à distance et la communication bienveillante avec un très bon taux de participation et des évaluations à chaud très positives. Le format était intimiste : 9 personnes autour d'un formateur sur TEAMS pendant deux heures, pour partir de situations vécues et distiller des enseignements conceptuels comme expérientiels. L'apprentissage entre pairs et les groupes d'échanges de pratiques apparaissent adaptés tout comme le coaching pour développer les soft skills nécessaires au (télé)manager de demain. Preuve est donc faite que demain les jours de télétravail peuvent servir à se former! Dans cette période particulière, nos managers ont apprécié de se sentir accompagné-es par un Département qui se souciait d'elles-eux, de façon proactive... dans un contexte où le CARE, le « prendre soin » était au coeur de toutes les préoccupations.

### **Accompagner la résilience de l'organisation pour préparer l' « après ».**

Comme en témoigne les divers retours d'expériences qui commencent à émerger, conforté par le partage d'Aude Fournier, nous comprenons que cette "expérience" vécue par des millions de personnes va laisser des traces à de nombreux niveaux. Après la sidération et l'adaptation dans l'urgence, chacun-e va tenter de reprendre ses marques.

Nous entrons maintenant dans un temps où à minima, trois paramètres essentiels, vont devoir se rééquilibrer dans les mêmes temps :

- Un traumatisme collectif & généralisé: plus ou moins important, contenant plus ou moins d'angoisse selon les situations des un-es et des autres, réinterrogeant la place de chacun-e, ses compétences, le sens, voire la légitimité des prises de décision.
- Cette approche sociale & humaine est mise en tension par des exigences économiques pour lesquelles il s'avère vital de vite se remettre à produire, vendre, commercer ...  
La tentation de revenir à un "comme avant", le chemin paraissant le plus court, est un risque fort face aux urgences économiques. Le risque de déni du point précédent (qui ne fonctionne pas sur la même temporalité) est donc élevé.
- Les modes de gouvernance et de management mis en œuvre dans l'urgence pour cette gestion à distance, nécessitent quant à eux un travail de digestion, de ré- interrogation. Sans cette démarche réflexive, là où un véritable "travailler autrement et plus qualitativement" est aujourd'hui possible, nous pourrions à l'extrême générer une hypercentralisation, à l'image de grandes entreprises technologiques américaines et chinoises que ne cessent de voir décroître l'autonomie des équipes.



*Aude Fournier :*

« Du premier RETEX de la crise, je dirais qu'il nous faut urgemment développer la résilience du fonctionnement de nos organisations plutôt que mettre à jour les données programmatiques qui sont vécues comme une contrainte, notamment pour le management.

La dématérialisation et la digitalisation, qui sont largement lancées dans les collectivités, sont apparues - y compris aux yeux les plus réticents - comme des vecteurs de résilience individuelle et organisationnelle, en particulier quand elles s'intègrent dans une approche systémique et co-construite avec les agent-es. En effet, on ne dira jamais assez que le meilleur outil numérique ne vaut rien sans une correcte appropriation par ses utilisateur-rices que ce soit nos usager-ères des services publics ou nos agent-es, nos « client-es internes ». Ces derniers-ères doivent tous-tes être résolument accompagné-es et formé-es pour augmenter leur culture numérique et prévenir les phénomènes de décrochage (illettrisme, fracture numérique...). L'iniquité des moyens alloués entre les collectivités, le risque de gadgétisation d'outils inadaptés, la recrudescence des cyber-attaques ont mis nos experts SI à pied d'œuvre pour trouver le juste équilibre entre performance globale de l'organisation, besoins des agent-es en outils pour s'adapter et sécurité informatique.

L'un des freins majeurs à la mise en place des changements organisationnels permettant d'organiser la résilience est le management. Aujourd'hui, celui-ci s'effectue essentiellement sur la base du présentisme, tel que perçu visuellement par la-le manager au bureau. Mais l'hybridation du travail présentiel/distanciel bouleverse cette donne. Le contexte que nous vivons offre aux managers et aux organisations qui en ont la maturité l'opportunité de tester une posture privilégiant le résultat et la confiance. Les équipes les plus « matures » expérimentent la co-construction des objectifs entre managers et managés. Ceci suppose également d'accorder le droit à l'essai-erreur, ce qui est infiniment plus difficile ! Pour autant sans cette capacité à errer, voire se tromper, on ne peut innover dans nos pratiques et cette aversion au risque sclérose une partie de nos administrations et les rend fragiles.

Enfin, dernier enseignement, nous avons besoin de temps ensemble physiquement pour entretenir la motivation et maintenir l'émulation au sein de nos collectifs. Le télétravail apporte une vraie souplesse dans l'organisation des temps de vie, mais peut aussi engendrer de la solitude, une hausse des risques psycho-sociaux (RPS) et des blocages si le lien n'est pas maintenu au niveau du collectif d de travail (3 jours maxi de télétravail par semaine). Et puis la vie d'une équipe dépasse la simple exécution d'activités, pour intégrer tous les temps conviviaux, informels, les échanges à la machine à café... Le temps de transport représente également un SAS de décompression, où on se vide la tête avant de rentrer chez soi ou d'aller au bureau. La question pour l'après-crise sera donc de trouver le bon dosage entre la présence au bureau et le télétravail."

### **Alors pour le meilleur ou pour le pire ?**

Une des grandes leçons collectives de l'étape actuelle, est probablement de matérialiser à grande échelle ce que Michel Serres nommait une nouvelle mutation de l'humanité (après celles des passages à l'écriture et à l'imprimerie). Bien connue des "experts de la transformation digitale ", la crise du covid-19 a généré une prise de conscience mondiale de l'importance du Leadership digital.

Des organisations ont déjà franchi le pas depuis plusieurs années mais nous sommes à un carrefour plein de promesses pour le « futur » du travail :

- C'est avant tout bien sûr, globalement, la possibilité de re-penser la manière d'être, de travailler, d'agir et de décider.
- Du coup, se recentrer sur la mission d'une organisation, les rôles des un-es et des autres va s'avérer collectivement indispensable. Tandis que les équipes de "ceux-celles qui font" pourraient devenir le maillon essentiel des chaînes de valeur, pour peu qu'on y associe confiance et responsabilité.
- Les directions, elles, en se recentrant sur le quoi et en faisant confiance sur le comment, pourraient être au pilotage de nouvelles stratégies.
- Enfin, sans renier les "bonnes choses" de l'avant, la capitalisation de toutes les transformations et apprentissages (individuel et collectif) de la période s'avère, pour les personnes et les organisations, un vivier à pérenniser.

Transformer toutes les expériences positives de la période, prendre en compte les points de vigilances et les risques, est possible. Ce leadership digital où la place laissée à l'humain est pleine et entière est possible... Pour peu qu'on mette en travail collectif, réflexif et apprenant l'expérience vécue.

### Jocelyne Turpin & Aude Fournier

#### A propos :

**Aude Fournier**, est Directrice Générale Adjointe des Services au Département du Nord et également Vice-présidente de l'association des DRH des grandes collectivités (<https://www.drh-grandes-collectivites.fr/>). Elle fut précédemment Directrice des Ressources Humaines et Secrétaire générale du Conseil économique, social et environnemental de la Région Alsace.

**Jocelyne Turpin**, est CEO de Digital Satellite <https://digitalsatellite.fr/>, Jocelyne Turpin accompagne dirigeants et membres des directions à développer / renforcer leur leadership digital au service du projet de leur organisation et de leurs parties prenantes.

#### En savoir plus :

<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/06/30538-la-crise-du-covid-19-un-test-de-confiance-et-de-maturite-managierale/>

<https://www.forbes.fr/management/le-teletravail-doit-emanciper-et-non-asservir/?cn-reloaded=1>

Michel Serres, Petite Poucette, Paris, Le Pommier, coll. « Manifestes », 2012, 84 p. (ISBN 274650605X).



#### Licence autorisant la réutilisation des informations et documents du CdG59

##### Vous êtes libre de réutiliser les informations :

de les reproduire, les copier, de les adapter, les modifier, les extraire et les transformer, de les diffuser, les redistribuer, les publier et les transmettre (y compris sous cette même licence), de les exploiter à titre commercial  
**Sous réserve que** la mention suivante soit apposée sur le document réutilisé : "**Source : CdG59- titre et lien du document - date de sa dernière mise à jour**"

