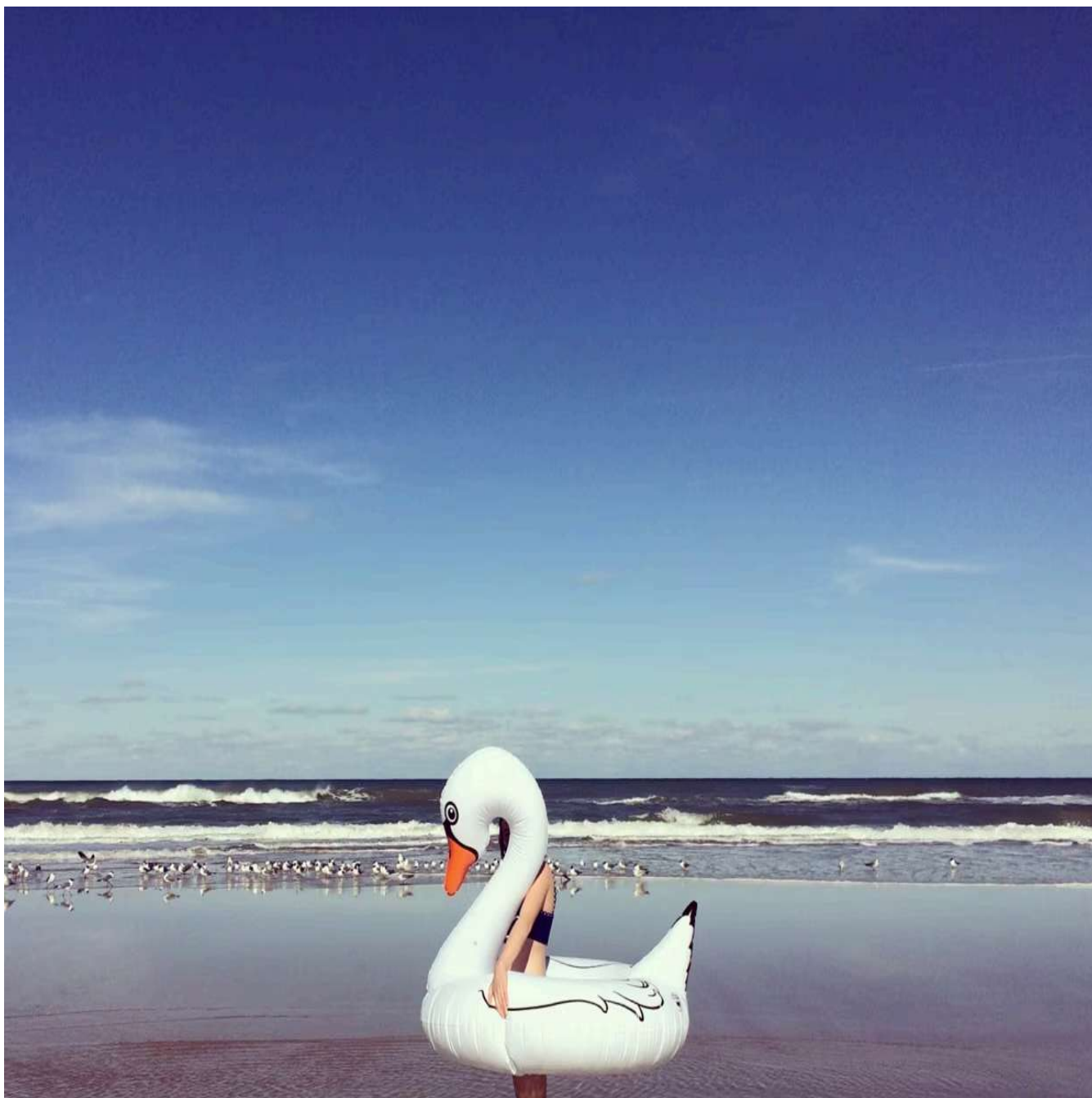


[Accueil](#) > [Management](#)

Comment repenser sa posture de manager

L'impact émotionnel du confinement va certainement changer les interactions professionnelles. Plutôt que de se sentir désemparés, c'est l'occasion, pour les cadres, de rebondir en capitalisant sur les enseignements que leurs équipes ont pu tirer de cette période.



Comment repenser sa posture de manager © © Getty Images

Par Raphaël H. Cohen, Il est professeur et trusted advisor de dirigeants.

Mis à jour le 1 avril 2021 à 14h03. Initialement publié le 29 mai 2020.

🕒 Lecture : 4 min

[Lire plus tard](#) | [Partager](#) | [Ajouter HBR France à vos sources préférées](#)

Publicité

Avec la fin du confinement, il y a désormais deux catégories de managers : ceux qui imaginent que, avec le « retour à la normale », ils retrouveront leurs équipes « comme avant », qu'ils pourront diriger « comme avant » – ils appartiennent vraisemblablement à la catégorie des cadres qui perçoivent leurs collaborateurs comme une force de travail – et il y a ceux qui auront compris que « l'après confinement » ne sera jamais plus comme « l'avant » et qu'un changement de posture sera indispensable.

C'est un véritable traumatisme qui a secoué le monde du travail : il ne s'agit pas là de parler du télétravail imposé, des changements de processus qui ont dû être improvisés ou encore de la digitalisation forcée ; il s'agit d'évoquer le vécu des collaborateurs qui ont, avec cette pandémie, été marqués de manière indélébile.

Une peur qui ne disparaît pas

Il y a d'abord la peur. La peur de la mort notamment, car certains ont dû faire le deuil d'un proche ou ont craint pour eux-mêmes après avoir été contaminés. La peur d'être contaminés pour ceux qui ne l'ont pas été, la peur de perdre un parent dit « vulnérable ». La peur du voisin qui, même sans symptômes, est devenu du jour au lendemain une bombe à retardement potentielle, inconscient du danger mortel qu'il représente. La peur de toucher des objets qui soient eux-mêmes vecteurs de contamination. La peur de prendre les transports publics, de retourner dans les magasins. La peur de perdre son emploi, etc.

Toutes ces peurs ont ébranlé beaucoup de convictions mais la peur étant vécue de manière très individuelle, l'intensité du traumatisme varie évidemment d'une personne à l'autre. La seule certitude est que, comme n'importe quel traumatisme, la peur marque la mémoire aussi bien individuelle que collective. Etant plus ou moins marqués, les collaborateurs ne seront plus les mêmes qu'avant.

Il ne s'agit pas d'un retour de vacances

Il y a ceux aussi qui auront mal vécu le confinement, ceux qui ressortiront épuisés de cette période car ils auront dû, des semaines durant, jongler entre travail et garde d'enfant(s), ou encore ceux en instance de séparation parce qu'ils ont réalisé qu'ils ne supportaient plus leur conjoint/compagnon... Il y a même ceux qui auront tout simplement souffert de... l'ennui.

Le confinement n'ayant pas fait que des malheureux, il y a aussi des collaborateurs qui auront apprécié de passer plus de temps en famille, ceux qui ont compris qu'ils peuvent très bien faire leur travail à distance sans subir quotidiennement des trajets épuisants, ceux qui ont découvert qu'ils étaient beaucoup plus productifs avec moins de réunions et de processus mal pensés. Il y a encore des collaborateurs qui ont apprécié la nouvelle autonomie qui leur a été accordée par la force des choses.

Dans ce contexte si particulier, l'après-confinement ne s'apparentera pas seulement à un retour de vacances. Chacun aura, d'une manière ou d'une autre, été touché sur le plan émotionnel. Ne pas le prendre en compte dans le

Un nouveau besoin : se sentir en sécurité

Face à ce constat, quelles sont les options à la disposition des cadres pour gérer les choses au mieux ? L'évidence est de faire preuve d'empathie. S'intéresser à ses collaborateurs suppose aussi de s'intéresser à leurs émotions, pendant mais aussi après le confinement. Lorsqu'ils retourneront dans les locaux de leur entreprise, les collaborateurs auront un nouveau besoin, celui de se sentir en sécurité.

Sachant que les collaborateurs auront plus ou moins bien vécu le confinement, il peut être utile de créer un espace de parole pour permettre à ceux qui le souhaiteraient de partager leur ressenti et leur expérience ; puis, d'identifier les améliorations mises en œuvre par ceux dont l'agilité a permis d'adapter le travail aux conditions du confinement ; enfin, de remercier ceux qui se sont particulièrement investis et de reconnaître les talents qui se sont révélés. Ce sera aussi l'occasion de voir l'impact que la confiance accordée au cours de cette période aura eu sur chacun et sur la performance, en général.

Pour cela, vous pouvez inviter tous les membres de votre équipe à répondre aux questions suivantes. Elles concernent aussi bien les interactions au sein de l'équipe, l'organisation du travail ou les processus que les relations avec la hiérarchie, les clients ou les fournisseurs :

1- Qu'est-ce qui vous a frappé ou interpellé pendant cette période ?

2- Qu'est-ce qui ne sera plus jamais comme avant ?

3- Qu'avez-vous le moins aimé ?

4- Qu'avez-vous apprécié ?

5- Qu'avez-vous appris ou découvert ?

6- Qu'est-ce qui a bien fonctionné sur le plan professionnel ?

7- Qu'est-ce qui a mal fonctionné sur le plan professionnel ?

8- Quels changements recommanderiez-vous pour l'avenir ?

L'exemplarité étant reine, le manager doit être le premier répondre à ces questions en montrant notamment que, lui aussi, a pu rencontrer des difficultés.

Vous pouvez ensuite lancer un atelier de strengths leadership, une démarche structurée qui aide chaque membre de l'équipe à prendre conscience de ses forces et à en tirer le meilleur parti. En plus d'améliorer la performance collective, elle aura pour effet d'augmenter la confiance en soi de chacun, ainsi que sa résilience.

Pour mieux rebondir et capitaliser sur les enseignements tirés de cette expérience, vous pouvez ensuite proposer à votre équipe de définir ensemble les règles du jeu pour l'avenir, ce qui conduira chacun à exprimer ses attentes. Clarifier les règles, c'est aussi créer un environnement plus sécurisant. Un bon moyen pour y parvenir est de co-construire une « charte d'équipe engagée » qui, comme son nom l'indique, favorise l'engagement des équipes.

Les règles et les codes d'avant ont volé en éclat

En effet, cette pandémie et ses conséquences ayant fait voler en éclat beaucoup de codes, de règles établies, de processus, [de modalités managériales à l'ancienne](#), elle a ouvert la porte à d'autres possibles. En capitalisant sur ce qui s'est passé, c'est l'occasion de repartir sur de nouvelles bases co-construites, et de repenser notre rapport au mot « collaborer ». Mais pour cela, il faut être à l'écoute de vos équipes, ne pas craindre de tout remettre en question et surtout, oser revoir votre posture de manager. En replaçant l'humain au centre, cette crise a ouvert la porte à un avenir beaucoup plus gratifiant pour tout le monde.

LA RÉDACTION VOUS PROPOSE DE LIRE AUSSI :

[Ce sentiment d'inconfort qui vous habite se nomme le chagrin](#)

[Télétravail : comment créer une culture d'entreprise à distance](#)

[Gérer la distance psychologique](#)

Thèmes associés

[CORONAVIRUS](#)[ENGAGEMENT](#)[GESTION D'ÉQUIPE](#)

Raphaël H. Cohen

Il est professeur et trusted advisor de dirigeants.

[Voir ses publications](#)

Serial entrepreneur, auteur de « Les leviers de l'engagement » et d'un autre best-seller « Concevoir et lancer un projet », il est professeur, codirecteur académique de la spécialisation "Entrepreneurial Leadership" du eMBA de l'Université de Genève et advisor de dirigeants. Spécialis...

Lire plus 

La suite sous cette publicité

Publicité

Plongez dans le sujet





TRANSFORMATION

Le manager, maillon crucial de la transformation de l'entreprise

Son rôle est d'intégrer les changements et de les porter auprès de ses équipes. Et pourtant, 85% des managers ne sont pas formés pour accompagner la transformation des entreprises.

MANAGER

8 règles pour devenir un manager efficace 



GESTION D'ÉQUIPE

Manager juste pour engager mieux 



Allez + loin



HBRFRANCE

Comment un manager devient un dirigeant 



MANAGEMENT

Comprendre le contrat psychologique pour mieux manager



MANAGEMENT

3 méthodes pour échapper au micro-management 



ENGAGEMENT

Comment adopter un leadership performant aujourd'hui ?



[Mentions légales](#)

[Conditions générales d'utilisation](#)

[Charte pour la protection des données](#)

[Gérer les cookies](#)

[Gérer le consentement Utig](#)

[S'abonner](#)

[Equipe éditoriale](#)

[Tous nos auteurs](#)

[Aide et Contact](#)

[Publicité](#)

[Demande d'utilisation de nos contenus](#)

[Trouver HBR en kiosque](#)

[Sites HBR Monde](#)

Suivre HBR France

© 2026 [Prisma Media](#) - [Louis Hachette Group](#), tous droits réservés.

Site édité sous licence de la société HARVARD BUSINESS REVIEW.