



Guide de Management en Terre Inconnue



Manager, Piloter, Animer à distance en situation
de crise

Avec l'aide de

Opta 
pour une performance
durable et solidaire

Editorial

Quel est le point commun entre Jacques Cartier, Paul-Emile Victor et nous ?



La crise actuelle nous amène à explorer, par la force des choses, de nouvelles façons de manager nos équipes. Le basculement violent dans une nouvelle réalité nous positionne tous en explorateurs, nous découvrons et nous nous adaptions à cette nouvelle réalité chaque jour.

Il serait faux de dire que les pratiques et les modèles de fonctionnement d'avant la crise sont obsolètes. Pour autant, il nous faut les adapter. Ce changement est brutal, il est total et il mobilise des moyens que l'on ne pouvait anticiper.

Dans cette exploration de nous-même, de nos équipes et de ces nouvelles pratiques de management, nous découvrons au-delà des difficultés, de nouvelles vertus.

Ce guide est à l'attention des managers de la CAF du Var et plus globalement des organismes publics qui sont aussi en première ligne de cette crise sanitaire et de ses répercussions massives sur notre société.

Nous espérons que vous y trouverez des ressources pour continuer à réaliser avec implication et dévouement vos missions car nous avons besoin de vous et car l'on doit vous soutenir dans cet exercice inédit.

Dites vous aussi que cette période est un accélérateur de transformation et qu'il conforte le travail engagé ensemble avec les « Piliers du management ». Je vous remercie très sincèrement de votre mobilisation sans failles. Je vous en suis pleinement reconnaissant.



Julien Orlandini



Les étapes de notre voyage... en terre inconnue



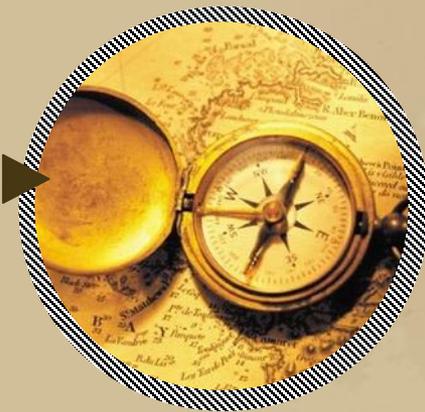
Préparer au mieux son voyage

- Remplir les soutes
- Organiser son équipage



Tracer sa route

- Définir la destination
- Garder le cap



Conduire l'expédition

- Progresser avec agilité
- Organiser la chasse au trésor



Sans oublier le capitaine!

- Ménager sa monture
- Eviter d'être Robinson





« Ce que l'homme aime par dessus tout est la découverte. Mais sa plus grande peur est l'inconnu. »



Aristote



Préparer son voyage

Remplir

les soutes



Faire un annuaire pour se joindre

Définir les modalités pour se joindre pendant la crise : quels sont les numéros de téléphone de chacun, comment échanger en cas de besoin ? Un tableau partagé sur un « drive » peut être actualisé régulièrement, à défaut un mail général d'accessibilité du service est utile.



Définir les moyens pour communiquer par oral

Mettre en place des moyens de conférence : Quels sont les outils disponibles au sein de l'organisme? Quels autres moyens puis-je utiliser parmi les outils possibles ? (Teams). Définir un canal privilégié pour éviter de partir dans tous les sens.



Définir les moyens pour communiquer par écrit

Etablir des moyens d'échanges instantanés pour l'équipe au delà des mails plus « institutionnels » utiles pour les messages importants. Si les échanges physiques ne sont plus possibles, les interactions doivent pouvoir demeurer. Si des outils institutionnels ne sont pas disponibles, créer un « groupe » avec votre équipe dans un outil comme Teams voire Whatsapp (non institutionnel)



Définir les moyens pour partager des documents

Construire un espace documentaire partagé car les mails s'empilent et disparaissent. A défaut d'outils mis à disposition, vous pouvez utiliser les outils gratuits proposés avec Sharepoint et Teams. Un plan de classement doit être fait par le manager afin d'éviter l'empilement des informations.

Organiser

son équipage



Etablir le planning de crise

Organiser le temps de travail de l'équipe: Qui est en production ? Sur site ou en télétravail ? Le planning revêt une importance particulière car les situations des salariés sont très variées. Le planning doit être actualisé chaque jour. Un tableur excel peut tout à fait faire l'affaire si des outils de l'organisme ne sont pas accessibles.



Définir les rôles de chacun

Préciser les rôles et missions spécifiques de chacun dans votre planning partagé. Les rôles sont définis en fonction du « cap » qui sera tracé. Il est important dans cette phase que tout le monde puisse savoir en transparence qui fait quoi.



Construire vos propres règles du jeu

Définir les « règles du jeu » concernant les modalités de communication au sein de l'équipe, que ce soit à l'oral ou à l'écrit. La communication écrite peut être mal interprétée parfois, il faut éviter les excès de communication, les échanges désordonnés, les inattentions qui se voient à l'écran... Il faut ici rappeler l'importance d'un langage de vérité, de savoir être bienveillant et patient car tout ne fonctionne pas aussi bien que d'habitude...Il faut aussi définir les façons d'interagir sur les nouveaux outils de télétravail, éviter de dire bonjour ou au revoir à 20 en même temps par exemple...cela crée du « chahut numérique ».



Faites votre journal de bord

Tenir un journal de bord permet d'apporter de la pédagogie dans l'action en situation de crise. Vous pouvez par exemple tenir votre journal quotidien ou hebdo que vous communiquez à votre équipe pour garder le lien et expliquer les décisions. Il permet de donner de la visibilité à votre équipe car les informations ne circulent plus naturellement comme dans un espace physique.



*«On ne va jamais aussi loin que lorsqu'on ne sait pas
où l'on va »*



Christophe Colomb



Tracer sa route

Définir

La destination

Définir le BUT et les activités « vitales »

Définir collectivement avec votre hiérarchie et votre équipe le but en cette période de crise : maintenir la production, limiter les dégâts, éviter les ruptures de droit... Il faut donner un sens et affirmer des priorités en fonction des directives nationales et locales et de vos propres analyses. Que doit-on « SCAMPER » pour atteindre les objectifs ? Simplifier, Combiner, Adapter, Modifier, Proposer, Eliminer ou Réinventer ? Aller à l'essentiel, faites simple.

Maintenir son plan de production de crise

Définir des objectifs réalistes au niveau de l'équipe et au niveau individuels en fonction de la capacité réelle de production. Le plan de production doit à la fois cibler les activités spécifiques liés à la gestion de la crise (instruction des IJ maladie pour garde d'enfants, maintien des droits et prolongation AAH par exemple) mais aussi veiller à l'antériorité des dossiers. On ne peut laisser les plus anciens dossiers en déshérence, il faut veiller à fixer une « ligne » de temps qu'aucun dossier ne doit dépasser. Prenez en compte les disponibilités des « lignes » informatiques pour exploiter au maximum les possibilités, quitte à revoir les horaires de travail sur une plage plus étendue si cela est possible.

Adapter l'ordonnancement des activités

Prendre en compte les compétences et les appétences de chacun pour ordonnancer la production. Même si c'est prioritaire, il faut éviter de distribuer du travail à quelqu'un qui ne possède pas les compétences pour le faire. Cela reviendra en boomerang surcharger votre service ou un service voisin. Proposez à vos agents de s'auto organiser au maximum, en fonction de ses habitudes et préférences. Organiser le travail en « séquences homogènes de production » d'1h30 environ de telle manière à « varier » les activités et à maintenir la motivation et la performance.



Garder

Le cap

Garder le cap sur le BUT et expliquer les choix

Réaffirmer régulièrement le but et les missions essentielles que vous vous êtes fixés. Expliquer la stratégie mise en œuvre dans votre activité. Communiquer les raisons des choix et des arbitrages qui sont pris, que ce soit des choix imposés ou des choix libres. La pédagogie de l'action est essentielle en période de crise.

Définir votre tableau de bord de crise

Définir les objectifs pour chaque activité en fonction des capacités réelles de production et pas du stock de dossiers à traiter.. Si vous avez la moitié de votre effectif disponible, vous ne pouvez pas afficher l'objectif habituel ou considérer qu'un stock 0 est un objectif réaliste. Utiliser des outils simples comme des tableurs Excel pour que chacun puisse remonter sa production quotidienne et que vous puissiez facilement consolider les résultats.

Communiquer les statistiques quotidiennes et hebdo dans un message « formaté » avec toujours les mêmes rubriques afin de faciliter la lecture.

Organiser vos routines

Nourrir la dynamique de groupe par des actions de communication régulières. Définissez vos routines, points d'échanges individuels et collectifs avec votre équipe. Un temps collectif par jour, un temps individuel régulier, un point avec votre hiérarchie. Les nouvelles technologies vous invitent ici à être créatifs : tableau blanc sur Teams, podcast ou video au quotidien, en fonction de vos envies et possibilités... Pensez aussi aux absents en leur permettant de suivre le « fil » des actualités et en proposant une « FAQ » interne à votre service (questions –réponses partagée sur un document en ligne par exemple).





« Ces univers inconnus que nous visitons sans cesse sur des pieds inconnus, ne les confondez pas avec le domaine du rêve. Nous ne sommes pas des rêveurs. Nous sommes des explorateurs réalistes. »



Jean Cocteau



Conduire l'expédition

Progresser

avec agilité



Consolider les liens entre les membres de l'équipe

Développer du lien au sein de l'équipe, identifier les personnes qui sont en difficultés, organiser du travail collaboratif. Parlez vrai sans omettre ou transformer mais en restant positif. L'optimisme est également très contagieux, profitez-en.. Encouragez la transparence des avis et l'expression des émotions qui sont d'autant plus fortes qu'elles sont cachées. Devenez manager - coach de votre équipe par un questionnement sincère de la « météo » de chacun lors de vos rencontres.



Développer l'autonomie de son équipe

Développer l'autonomie de ses collègues est une condition indispensable à la performance collective, notamment dans le travail à distance. Il faut raisonner plus « résultats » que moyens et organiser des travaux en micro-projets afin de créer de la dynamique, permettre à chacun de voir des progrès et permettre de travailler même hors connexion : vous avez sans doute des procédures à améliorer, des formations à faire construire, tout cela vous permettra de mobiliser le collectif et de sortir plus fort de la crise.



Intégrer l'incertitude et le droit à l'erreur

Explorer des terres inconnues peut générer de nombreux ratés sur le plan managérial, technique ou opérationnel. Il est indispensable d'être patient et tolérant avec vous-même et les autres dans ce contexte, de rassurer votre équipe sur les écarts de performance éventuels. Si vous devez à la fois soutenir les orientations de votre direction en étant solidaire, vous pouvez aussi expliquer les limites de cet exercice dans un environnement aussi volatile, mouvant et incertain. En bref, nul ne peut actuellement offrir une garantie à 100% de quoique ce soit.

Organiser

la chasse au trésor



Animer la dynamique d'équipe

Dans cette période de crise, votre équipe a plus besoin de vous. Votre présence sur site si vos collègues y sont présents encore ou à distance doit être régulière. En tant que leader, prenez soin des besoins sociologiques de votre équipe, elle n'en sera que plus performante. Parlez avec chacun, prenez en main certains sujets, donnez l'exemple! Pensez aussi aux absents, ceux qui sont malades ou qui gardent leurs enfants, ils font toujours partie de l'équipe et seront sensibles à des petits mots ou des informations.



Mettre en place des challenges et moments motivants

Chasser la morosité inhérente à la crise en créant des petits événements qui peuvent consister à réussir à atteindre un objectif de production, à fêter un anniversaire ou la reprise d'activité d'un collègue. Saisissez toutes les occasions de célébrer les réussites en partageant un café, à distance bien sûr avec Teams, Whatsapp par exemple. Insistez sur la reconnaissance du travail bien fait et des efforts de chacun dans ce contexte, appuyez vous sur les valeurs de service et la raison d'être de vos missions dans ce contexte si particulier.



Mobiliser l'intelligence collective

Casser l'isolement, partager les problèmes rencontrés lors de vos routines, organiser des ateliers collaboratifs sur des thèmes précis, récolter les propositions et idées de chacun vous permettra d'être plus efficace. Votre équipe s'en sortira valorisée et cette épreuve que vous traversez vous soudera bien mieux et plus durablement que n'importe quel team building! Confiez des petites actions à chacun, participez au challenge Caf&In avec votre équipe!



« Il faut cesser de sacrifier l'essentiel à l'urgence, car l'essentiel est devenu urgent ».



Edgar Morin



Sans oublier le capitaine !

Ménager

sa monture



Organiser un poste de travail

Travailler à la maison demande une organisation particulière. Toutes les pièces de la maison n'ont pas vocation à devenir votre bureau, sinon il n'y aura bientôt plus de frontières entre votre vie personnelle et professionnelle, ce qui n'est pas gage de performance durable.



Respecter un agenda

Etre à la maison pour travailler ne signifie pas travailler 24H/24 ni ne pas travailler. Il faut se fixer un agenda et rythmer sa journée. Continuer à s'habiller et à se préparer pour « aller au travail », même si c'est dans son salon, est une mise en condition utile. Définissez votre planning de la semaine, faites votre liste de tâches chaque jour, vous aurez ainsi l'impression d'avancer.



Utiliser votre droit à la déconnexion

Se ménager des temps de respiration dans la journée et savoir prendre du temps d'apparence « inutile » dans l'immédiat pour vous reconstruire et prendre du recul est une condition de réussite dans cette épreuve qui s'apparente plus au marathon qu'au sprint. Prenez soin de vous, vous prendrez d'autant mieux soin de votre équipe.



Ne pas se brûler les ailes

Se donner à fond dans une période de crise peut vous amener aux limites de vos capacités et vous mettre en danger. Si vous voulez vraiment aider votre équipe et donner le meilleur de vous-mêmes, il faut aussi accepter parfois de ne pas pouvoir tout faire tout de suite. La résilience dans cette période de crise s'impose à nous tous. Faire de son mieux n'est-il pas le mieux que l'on puisse faire?

Eviter

d'être Robinson



Informez votre famille

Travailler à la maison quand les enfants sont là, le conjoint présent et qu'il faut à la fois gérer la maison et son travail demande une organisation particulière. Au-delà de votre poste de travail et de votre agenda, expliquez à votre entourage votre organisation, les moyens de vous solliciter et les moments où vous avez besoin d'être au calme. Tout est histoire de conciliation et de discussions...



Garder le contact avec vos pairs

Eviter de vous isoler, garder des échanges réguliers avec vos pairs qui vivent les mêmes situations que vous. Echangez vos bonnes pratiques et vos astuces dans le Teams « Managers » et dans les travaux organisés par la RH.



Savoir demander de l'aide

Prendre conscience que le manager n'est pas cet être infailible et tout puissant que certains imaginent. C'est un être humain imparfait. Vous pouvez vous montrer maladroit ou faire des erreurs. Il faut avoir l'humilité de reconnaître ses erreurs et d'accepter ses limites. N'oubliez pas que des coachs internes peuvent vous aider.



Accepter une part de fragilité

Exprimez à vos supérieurs et à vos collègues ce que l'on ressent, savoir demander de l'aide si on en a besoin. Dans la situation que nous vivons, nul ne peut prétendre connaître de quoi l'avenir sera fait et quelles sont les bonnes solutions avant de les avoir testées ! Accepter une part de fragilité est une force. On navigue au jour le jour...

Le sac à dos Numérique du Manager

En complément des outils « institutionnels » de la CAF 83 à votre disposition.

VOUS VOULEZ . . .

FAITES LE AVEC . . .

Echanger avec votre équipe à l'oral

Un outil de confcall type Webex, Teams

Echanger en instantané par écrit

Un outil de messagerie instantanée de type Teams sur un canal dédié ou whatsapp

Partager et modifier des documents

Un outil de partage documentaire de type Sharepoint

Organiser des micro-projets ou des challenges

Un outil collaboratif de type Beekast ou Planner dans la suite office 365

Organiser des visio en « live »

Un outil de visio de type webex ou Teams,

Communiquer des infos asynchrones en vidéos ou en audios

Un outil de partage de vidéos de type youtube ou Stream dans la suite office 365

Partager un journal de bord

Un outil de partage comme un wiki dans Teams ou un fichier partagé dans Sharepoint

Le sac à dos opérationnel du Manager

En complément des outils « institutionnels » à votre disposition.

VOUS VOULEZ . . .

FAITES LE AVEC . . .

Animer son équipe

Des « routines » régulières, quotidiennes et hebdomadaires, point court en visio avec toute l'équipe et un ordre du jour établi. Des points individuels réguliers.

Définir les rôles

Une grille de type RACI (Réalise, Approuve, Contribue, Informé) pour chaque activité de votre service.

Définir les priorités

Un plan de production de crise qui spécifie les priorités du service et un planning hebdomadaire qui précise le positionnement de chacun.

Définir et suivre les objectifs

Un tableau de bord partagé pour les objectifs collectifs et un mail individuel pour les objectifs individuels.

Définir les tâches à réaliser

Une liste de tâches partagée, régulièrement actualisée lors des « routines »

Gérer et suivre les problèmes

Une FAQ interne au service sur un tableur par exemple, un relevé des décisions à chaque réunion qui alimente la liste des tâches.

Suivre les situations individuelles

Un journal de bord de l'équipe avec un onglet par agent, afin de suivre les activités, les questions individuelles et les réponses à apporter.

Garder le lien et expliquer les décisions

Un journal de bord du manager chaque semaine, visuel, audio ou écrit, qui explique les actualités, les décisions et les actions à mener.



Continuons à avancer !

Formez

Vous

Une offre de webinaires, les « web'in heure »

La CAF vous propose plusieurs webinaires pour vous former vous et vos équipes pendant cette période.

Les webinaires porteront sur les outils collaboratifs, la parentalité en confinement, la feuille de route 2020, comment vivre et travailler à distance...

Les formats sont courts (sur une heure environ) et vous permettront de garder le lien tout en continuant à vous perfectionner.



Restez

informé

Eloignés mais tous ensemble!

Communiqués spéciaux, Teams support SI & RH, Challenge Caf&In...



La CAF se mobilise pour vous donner de l'information régulièrement, pour vous permettre d'accompagner au mieux vos équipes.

N'hésitez pas à poser des questions à votre hiérarchie, l'ensemble de l'équipe de Direction et de la ligne hiérarchique est à votre service pour vous permettre de travailler efficacement.



Une idée issue de :



« Un grand merci à vous tous ! Je sais pouvoir compter sur vous pour traverser cette crise sans précédent, je suis fier de ce que nous réalisons ensemble. Nous serons au rendez-vous, non, nous sommes au rendez-vous ! »

Julien Orlandini

Les 5 essentiels à retenir

- Gardez le lien quotidiennement avec votre équipe, peu importe le moyen, soyez présent !
- Privilégiez la confiance et l'autonomie, centrez vous sur les résultats, acceptez une part de lâcher prise.
- Evitez l'indigestion de mails, établissez des routines de communication suffisante avec des formats simples et toujours identiques.
- Animez (au sens latin du terme : Animare « donner de la vie ») et prenez soin de votre équipe. Reconnaissez et valorisez les efforts même si les résultats tardent à venir.
- Soyez audacieux, ne vous fixez pas de limite, mais soyez tolérant avec vous-même et vos équipes. Le mieux que l'on puisse faire est de faire de son mieux!

