

COVID 19 - Manager dans la complexité et l'incertitude

2^{ème} rendez-vous des encadrants

Vendredi 29 mai 2020

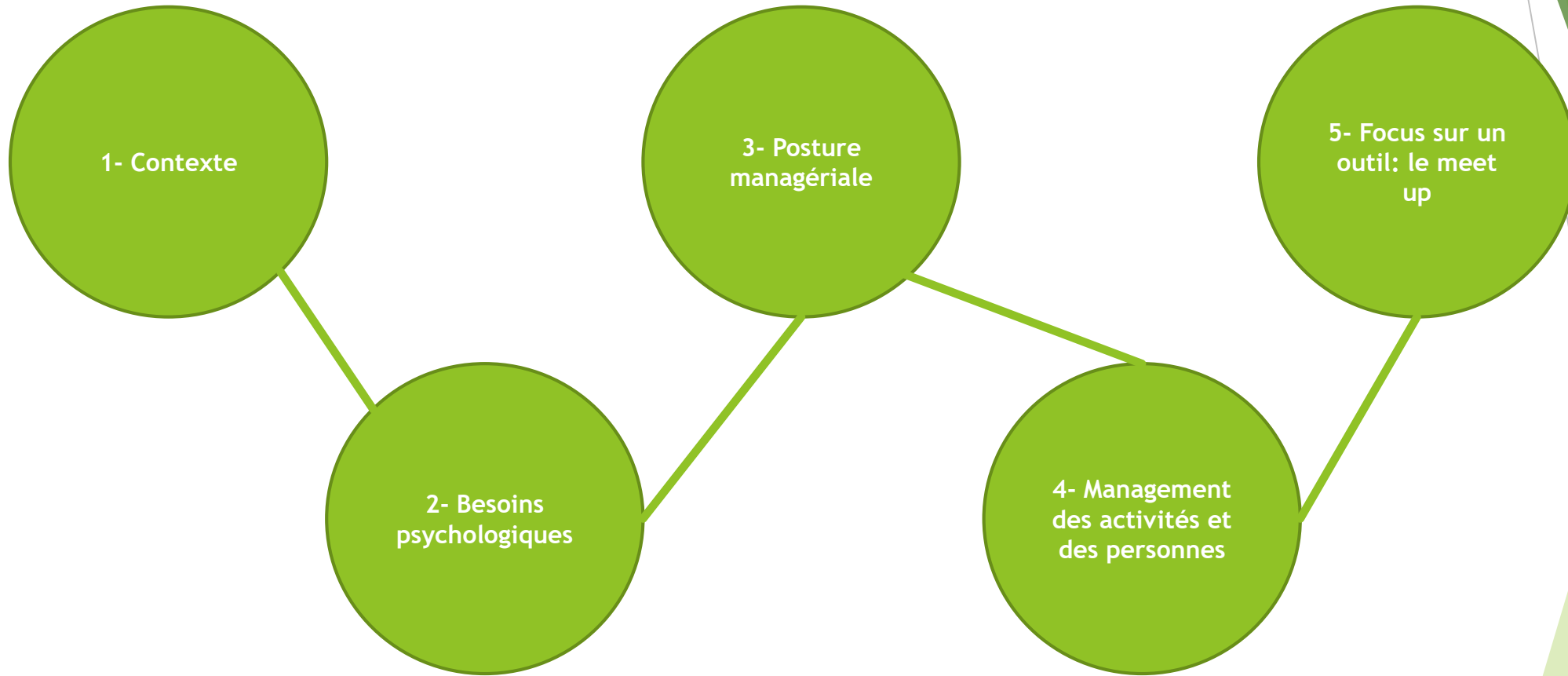


En un mot....



Comment je me sens aujourd'hui après deux semaines de reprise progressive en présentiel?

=> Dans le tchat



PROPOS LIMINAIRES

- ▶ Crise : **course d'endurance** à laquelle nous n'étions pas préparés
- ▶ Temps nécessaire pour la **sécurisation sanitaire** dans le cadre du retour des équipes en présentiel
- ▶ Phase **d'écoute et d'accompagnement** aujourd'hui
- ▶ **Défis** majeurs des managers
 - ▶ Écoute, lieux d'expression, libération de la parole
 - ▶ Partage du vécu
 - ▶ Cohésion et dynamique d'équipe
 - ▶ Sens et priorisation
 - ▶ Pratiques managériales adaptées



« Nous essayons de nous entourer au maximum de certitudes, mais vivre, c'est naviguer dans une mer d'incertitudes, à travers des îlots et des archipels de certitudes sur lesquels on se ravitaille » Edgar MORIN

1-CONTEXTE

► Incertain:

- On ne peut pas prévoir tous les risques
- Ordres et contre-ordres doivent être acceptés
- Décisions fluctuantes
- « Festival d'incertitudes »

► Complexe:

- Des agents en situations de travail différentes
- Nombreuses informations à traiter, intégrer, sélectionner

► Choc managérial (déconfinement= « crash test managérial »)

- Changement de paradigme
 - ~~Panoptique (le chef qui observe et contrôle)~~
 - ~~Synchronicité des échanges~~
 - ~~Disponibilités~~
 - ~~Prévisibilité~~
 - ~~Equipes de fait~~
- Réinventer notre manière de travailler

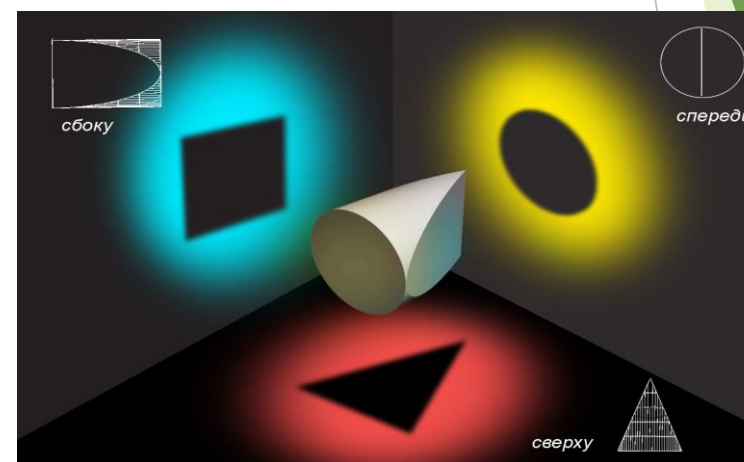


2- BESOINS PSYCHOLOGIQUES

- ▶ Période de confinement anxiogène et vécu émotionnel différent en fonction des personnes - les agents sont fatigués

- ▶ Des **besoins communs**

- ▶ Etre en sécurité
- ▶ Relier le collectif=> besoin d'appartenance sociale
- ▶ Se sentir utile=> besoin de compétence
- ▶ Comprendre (sens)



- ▶ Des **besoins spécifiques**

Présentiels	Distanciels	Activité suspendue
Etre reconnus et « freinés » sur l'idée qu'ils ont été les seuls à faire l'effort	Etre reconnus et besoin de maintenir les conditions de travail « déléguées »	Etre reconnus et « reliés » dans une « utilité immédiate » même différente (ex réserve)

Différentes situations individuelles à anticiper

« J'ai peur de revenir au travail »

- J'ai peur de tomber malade au travail, j'hésite fortement à revenir
- Si j'accepte de revenir, je serai très à cheval sur le respect des gestes barrières, et je pourrais me mettre en colère vis-à-vis de collègues négligents
- Il est possible que je m'isole, pour me protéger

« Je suis négligent sur le respect des gestes barrière »

- Je n'ai pas vraiment peur pour ma santé (ou celle des mes collègues) et j'ai besoin de retrouver ma liberté
- Cela peut m'inciter à négliger certains gestes barrières
- Cela peut aussi m'inciter à me moquer de collègues plus précautionneux

« J'ai adoré la période de confinement »

- Je n'ose pas forcément l'avouer mais cette période a été très intéressante et riche pour moi
- Revenir au bureau ne constitue donc pas pour moi un « retour à la normale » ou un soulagement
- J'aurais plutôt envie de poursuivre ce nouveau mode d'organisation. Il va donc falloir que je m'adapte et que je renonce à ce confort.

« J'ai vécu un deuil dans mon entourage proche »

- Je peux avoir besoin de soutien, notamment social
- Je ne vais probablement pas pouvoir revenir à mon poste « comme si de rien n'était »
- Je vais avoir besoin de temps pour retrouver une activité normale et un équilibre

Intérêt au travail,
responsabilités, reconnaissance

Facteurs de motivation
Facteurs intrinsèques



**Les deux facteurs
d'Herzberg**



Facteurs d'hygiène
Sources de démotivation

Qualité de l'environnement,
hygiène et sécurité



Haut

Satisfaction

Bas

Bas

Mécontentement

Haut

Véritable
stimulation

Désengagement

Apaise mais ne
stimule pas

Frustration,
insécurité, anxiété

3- POSTURE MANAGERIALE

- ▶ Instaurer un climat de **bienveillance** « le care »
- ▶ Garantir un environnement de travail **sécurisant**
- ▶ Veiller à l'**équilibre** entre vie professionnelle et vie personnelle
- ▶ Renforcer les collectifs et restaurer le **lien social**
- ▶ Lâcher prise et faire **confiance**
- ▶ Maintenir l'**engagement** dans l'incertitude

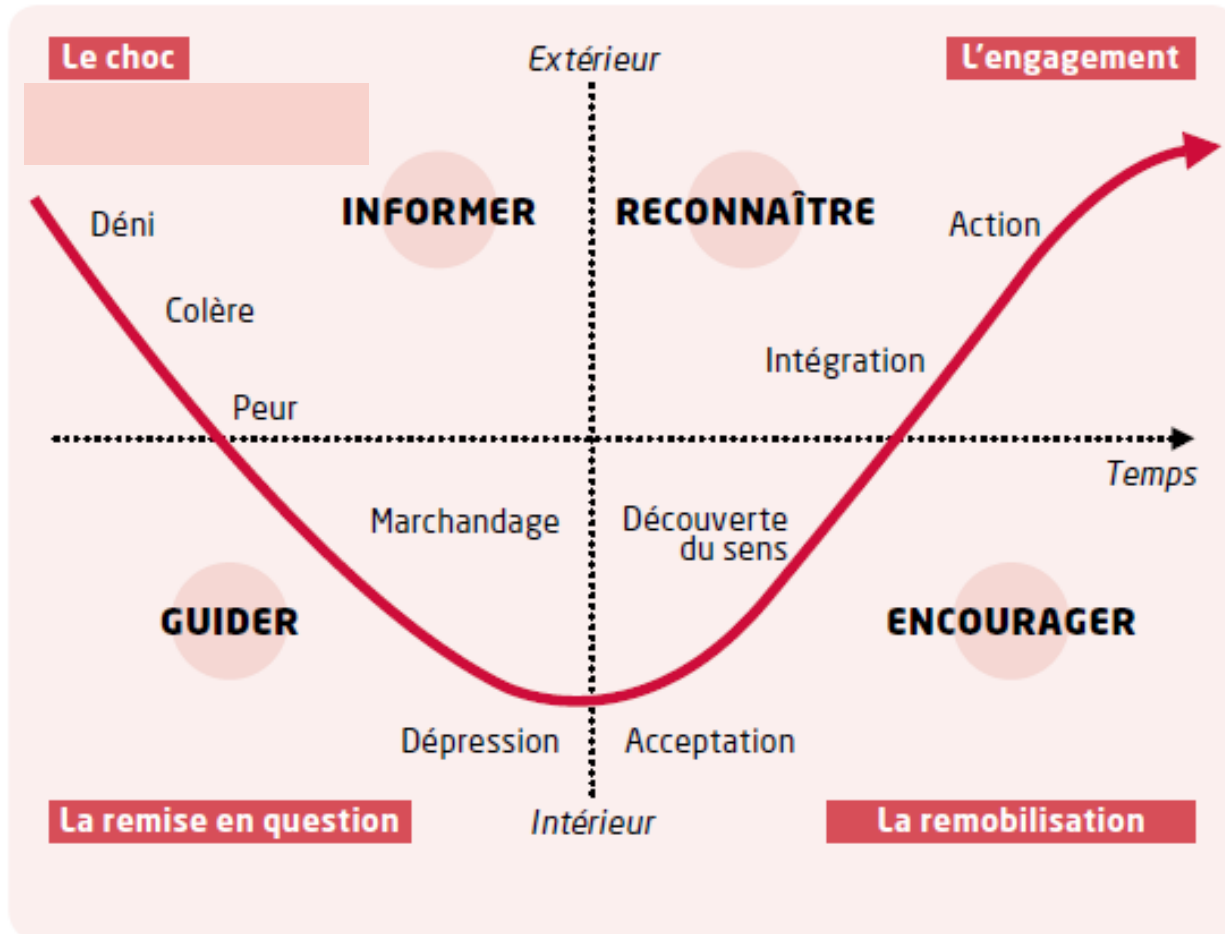


4- MANAGEMENT ORIENTE PERSONNES ET ACTIVITES

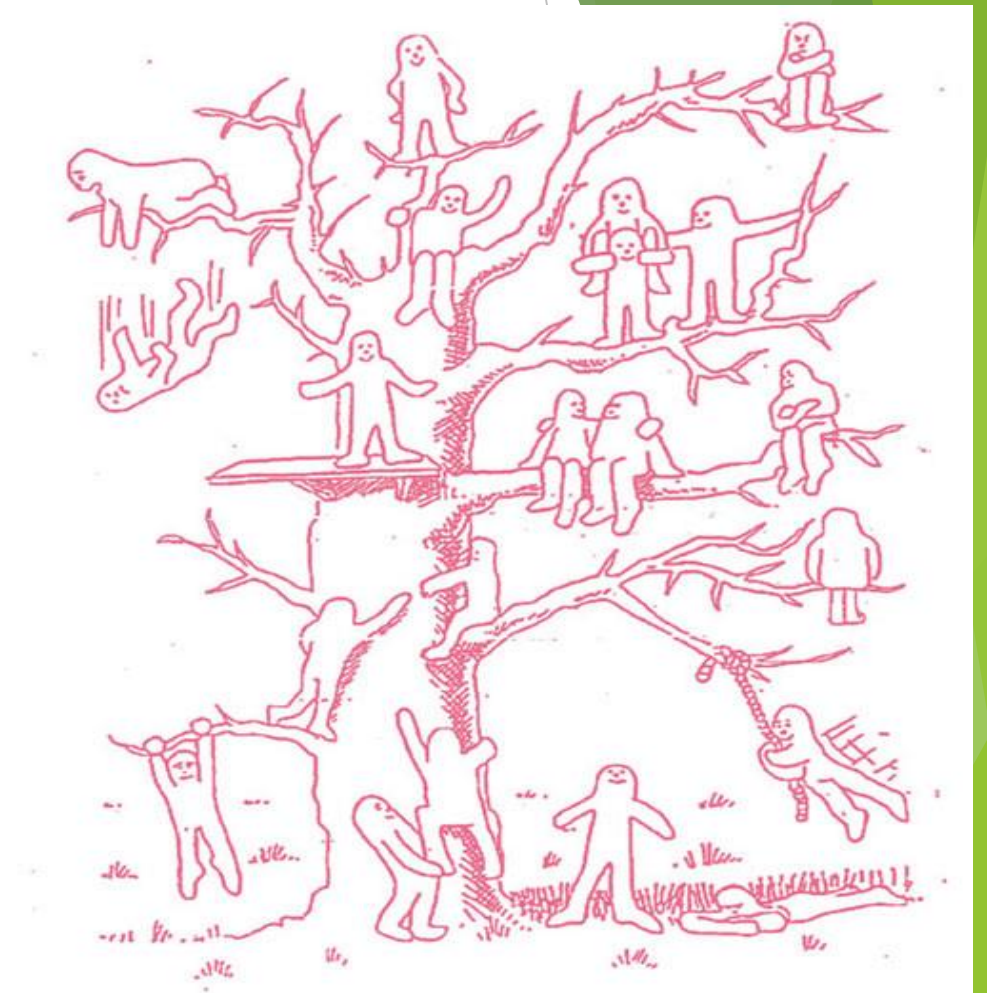
- ▶ Un management orienté « **personnes** »=> **développer son implication ou intelligence émotionnelle**
 - ▶ Les émotions sont omniprésentes dans le travail, nous les sollicitons tout le temps car elles guident nos décisions, nos actions
 - ▶ **Intelligence émotionnelle** « capacité à identifier, interpréter et à gérer ses propres émotions et faire face à celles des autres » (Goleman)
 - ▶ 2 dimensions « mes émotions et celle des autres »
 - ▶ Si pas prise en compte de ce vécu émotionnel: risque de non dits, de conflits
 - ▶ Partager avec les collaborateurs les émotions permet de réguler, de répondre à leurs besoins => **prévention des RPS**
 - ▶ Ex d'émotions vécues pendant le confinement: stress, peur, tristesse



Deux outils pour entrer en matière avec vos agents...



Courbe du deuil de Kubler-Ross.



Arbre à personnages

► Un management constructeur de **résilience collective**:



Résilience: « capacité à tenir, s'accommoder et rebondir après une situation exceptionnelle, traumatisante »

Toutes les organisations et toutes les personnes en sont dotées de façon variable

« On ne revient jamais au point de départ »

=> Faire de la crise une **OPPORTUNITÉ** pour adapter notre organisation et notre management

► Un management orienté « **activités** »

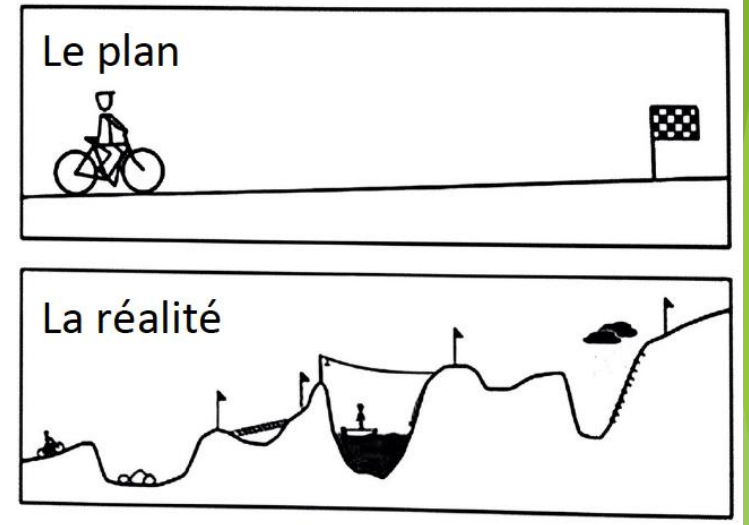
► C'est le **début progressif d'une activité plus soutenue ou plus déconnectée de la gestion de crise** # retour à la normale

► **Prioriser** et relancer les activités si besoin

► **Planifier** (mais pas trop car incertitudes...)

► Eviter certains **écueils**

- Faire comme si rien ne c'était passé
- Attention aux injonctions à la performance, au rattrapage du temps perdu
 - Risque de créer un désinvestissement dans le travail



Fini les vacances !



Fini de se tourner les pouces !



Tout le monde doit être à 200 %





réflexes à adopter



REMERCIER ET FÉLICITER

ses collègues du travail accompli ou de la patience et de l'endurance démontrée.



GARANTIR

un accès équitable à l'information du service à tous, en utilisant des modalités de transmission adaptées à toutes les situations.



MAINTENIR

le surplus d'attention pratiqué pendant le confinement et continuer à prendre le pouls quotidien de son équipe.



GARDER

la "boussole" de notre action : l'intérêt des usagers finaux et le sens du service public.



ÊTRE CONSCIENT

que les risques de l'isolement demeurent, malgré le retour progressif au présentiel.

5- FOCUS SUR UN OUTIL: Le meet up

- ▶ Fiche pratique boîte à outils CRÉER « animation de réunion »
- ▶ Pourquoi ? Faire circuler l'information, gagner du temps, prendre la température de l'équipe
- ▶ Les règles d'un bon meet-up :
 - ▶ 2 min de temps de parole pour chaque participant
 - ▶ Pas d'obligation de prendre la parole
 - ▶ La distribution de la parole se fait via les participants
 - ▶ Tous les participants écoutent sans poser de question, sans faire de commentaires
- ▶ Format qui s'adapte : présentiel/distanciel/mix distanciel & présentiel

A lire et à écouter pour aller plus loin

- ▶ Après le confinement, quels constats et quelles évolutions managériales, organisationnelles et communicantes ?
- ▶ Déconfinés mais pas désimpliqués : 3 atouts pour le monde d'après
- ▶ Ce que le coronavirus nous apprend sur la gestion de l'incertitude
- ▶ Comment garder le pouvoir d'agir malgré l'incertitude
- ▶ Boris Cyrulnik : “Après la crise du coronavirus, la culture de la performance sera critiquée”

Des ressources à votre disposition

- ▶ [Rubrique PRA Connect](#)
- ▶ Cellule d'écoute psychologique - Anvéol: 03-85-23-93-62
- ▶ [Equipe pluridisciplinaire](#)