

MANAGER A DISTANCE EN SITUATION DE CONFINEMENT - LES ESSENTIELS -

MANAGER À DISTANCE DANS LA SITUATION ACTUELLE DE CONFINEMENT C'EST GÉRER À LA FOIS :

La distance physique

qui implique

UNE DISTANCE ÉMOTIONNELLE
avec un fossé affectif,
des déficits de relations
au sein du collectif de travail

UNE DISTANCE OPÉRATIONNELLE
qui entraîne la nécessité d'une nouvelle
organisation, d'une communication
et coordination spécifiques

La situation de crise

qui implique

UNE PERTE DES HABITUDES
comme la perte des repères des liens,
la perte de la confiance

DES EMOTIONS PARTICULIÈRES
comme la peur, l'angoisse,
la désorientation, la surexcitation

Dans ce contexte spécifique, le manager
doit agir en priorité sur :

L'organisation - Page 2

La communication et la cohésion - Page 3

La relation - Page 4



Ces actions sont nécessaires
non seulement pour gérer
la crise mais aussi
pour la sortie de crise

En effet, il est illusoire
de penser que tout
redeviendra comme
avant, après la crise



Organisation

Distance
opérationnelle
Situation de crise

implique

Une nouvelle
organisation à mettre en place
en tenant compte
de l'organisation
pré-existante

Du travail

Les objectifs et priorités du service :

- Définir les **priorités** dans le contexte actuel en tenant compte :
 - de la continuité du service
 - des urgences à gérer
 - des opportunités
- Expliquer le **sens** de ces choix au personnel, le lien avec les valeurs du service

Qui fait quoi ? qui est responsable de quoi ?


- Répartir les objectifs et tâches de chacun en tenant compte des compétences, du degré d'**autonomie**, du contexte de travail à la maison
- Inclure un objectif de progression si la personne a peu confiance en elle
- Penser à fixer des objectifs collectifs ou relationnels
- Spécifier à qui s'adresser en cas de nécessité (clair et à jour)

OUTILS :
matrice d'Eisenhower
matrice gain / effort

OUTILS :
■ **Objectifs smart** :
spécifiques, mesurables,
atteignables, réalistes
temporellement définis
■ **Méthode participative** :
demander à vos collaborateurs
de fixer leurs propres objectifs et
de les proposer à leur
responsable

Matérielle

- Etant donné la situation de crise et le travail à domicile imposé, les conditions matérielles peuvent ne pas être adéquates (environnement informatique peu adapté, enfants présents à la maison, absence de dossiers...)
- Les marges de manoeuvres sont :
 - **Adéquation** des objectifs de travail en fonction de ces contraintes
 - Une attitude de soutien et de souplesse



Ne donner aucune tâche à certaines personnes risque de poser des problèmes d'équité en fin de crise

La surcharge émotionnelle peut être très impactante sur l'organisation et la sérénité. Faire preuve de compréhension, accompagner par un discours positif et constructif, accepter que les choses iront plus lentement que d'ordinaire

La prise de décision dans un contexte de confinement peut être biaisée : échanger avec des pairs si possible auparavant

Organiser, dans un contexte de crise, a un effet « rassurant » de par la création de nouveaux repères



Communication

Changement d'organisation
Distance physique

implique

Une nouvelle communication à mettre en place en tenant compte de la communication pré-existante

Pour l'équipe et la cohésion

- Organiser la **circulation de l'information** :
 - Quelles sont les informations utiles ?
 - Qui communique quoi, à qui, comment ?
- Définir les (nouveaux) **outils de partage** d'information formels et informels
- Assurer un **contact** quasi quotidien par courriel
- Maintenir des **réunions d'équipe** sans les démultiplier (1fois/semaine)
- Organiser des échanges d'expérience, des partages de bonnes pratiques
- Célébrer les succès

Attention à la sur communication qui risque d'engendrer des sentiments et résultats inverses à ce que l'on attend

Le travailleur à distance a besoin de se retrouver un parmi les autres

Pour l'organisation

Le contrôle ne doit pas se faire au détriment de la confiance

- A distance, **l'écrit** prend plus de place que dans un fonctionnement classique (spécification des objectifs, procédures, attendus...)
- Formaliser un système de **reporting régulier**, adapté à l'autonomie du collaborateur
Trouver le bon compromis
- Etre **transparent** sur les modalités de contrôle, les attendus, la réalité de la situation professionnelle



Les attitudes à privilégier sont :

Parler des faits, des informations plutôt que donner des conseils ou émettre des jugements

Vérifier ce qu'a compris l'interlocuteur et vérifier ce que l'on a compris en reformulant

Faire confiance au collaborateur à priori (et le dire) dans les nouvelles situations professionnelles rencontrées durant cette période de crise. La confiance diminuera si le collaborateur ne respecte pas ses engagements et les règles décidées d'un commun accord

Etre assertif et dire honnêtement quels faits ou situations posent éventuellement problème



Relations

Emotions spécifiques
en situation de crise implique
Distance
émotionnelle

La place très
importante des
relations humaines

Pour gérer le changement et stimuler

- Toutes les personnes ne réagissent pas de la même façon aux situations de changement, de crise. Pour celles qui ont plus besoin d'être soutenues, il est important d'échanger en considérant plus la **recherche de solutions** que le pourquoi d'un échec
- La **participation** de chacun des collaborateurs à la définition de ses nouveaux objectifs est essentielle dans l'acceptation du changement

Chacun peut être **force de proposition** pour améliorer la situation

- Accompagner la **démarche d'appropriation** de chacun en questionnant :

- Quelles sont les principales étapes ?
- Par quelles actions faut-il commencer ?
- Qui va pouvoir t'aider ?
- Comment pourras-tu suivre les progrès ?
- Qu'est ce qui te permet d'être optimiste ?

Il s'agit de stimuler
l'engagement collectif
et individuel

Pour le bien être des collaborateurs

- Lors des contacts directs (téléphone, visio...) privilégier **la relation** avant de parler de la contribution
- Prendre juste des nouvelles parfois, marquer le coup aux dates personnelles
- Etre attentif aux **signaux** faibles
- Prevenir le sentiment d'**isolement**
- Permettre l'expression des **émotions** liées au contexte de la crise

Il s'agit
de créer de la
proximité relationnelle
faute de pouvoir être
proche physiquement



Les attitudes à privilégier sont :

L'écoute bienveillante

La disponibilité (relative) : à minima accuser réception des messages

La confiance : elle est essentielle et nécessaire dans le cas du travail à distance

La responsabilisation des collaborateurs (qui est une preuve de confiance)

L'ouverture d'esprit et la tolérance par rapport aux réactions diverses en cette situation particulière



EN RESUMÉ

Partager avec ses collaborateurs le sens des choix, le sens des activités et du travail, le sens de la continuité du service, l'importance des relations entre les personnes, est encore plus primordial qu'en temps normal. Cela permet aussi d'anticiper l'après crise

ORGANISATION

Définir les priorités du service et les différentes étapes

Expliquer le sens des choix, le lien par rapport aux valeurs du collectif

Etre proactif (anticiper)

Permettre la participation des collaborateurs dans la définition de leurs objectifs

Prendre en compte les conditions matérielles et familiales de chacun

Décentraliser les responsabilités et accroître l'autonomie des collaborateurs

COMMUNICATION

Etre transparent sur les choix, les nouvelles règles

Prendre conscience d'une part plus importante de l'écrit

Organiser une nouvelle circulation de l'information (outils, fréquence, quoi à qui ?)

Maintenir les temps collectifs

Définir avec chacun le système de reporting adapté à son niveau d'autonomie

RELATION

Créer de la proximité relationnelle faute de pouvoir être proche physiquement

Etre présent et privilégier la relation et l'humain avant l'activité et le résultat, via une attitude d'écoute bienveillante (rassurer)

Avoir à priori confiance.
Responsabiliser les collaborateurs

Donner de l'énergie à son équipe dans cette situation de crise

Stimuler l'engagement collectif et individuel

Et surtout partager avec tous régulièrement sur les avancées, les difficultés, les réussites, les initiatives... mais aussi les nouvelles des uns des autres