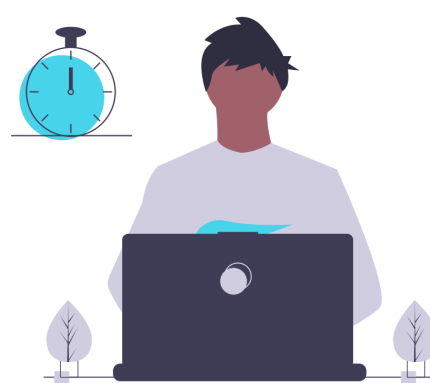


GUIDE DU MANAGEMENT À DISTANCE EN SITUATION EXCEPTIONNELLE





LE SAVIEZ-VOUS ?

Shakespeare a rédigé le Roi Lear alors qu'il était en quarantaine.

Bonjour,

Nous espérons que vous allez bien au milieu de cette tempête que nous allons traverser ensemble.

Avec le Coronavirus, nous connaissons une situation exceptionnelle qui nous impose de nous adapter et de repenser nos modes d'organisation, de management et de travail.

Confinement, télétravail, gestion de la distance, nécessité de coordination accrue sont nos enjeux d'aujourd'hui et nous vous proposons d'essayer d'y répondre collectivement en échangeant sur vos bonnes pratiques, astuces, idées.

Celles-ci enrichiront progressivement ce document et accompagneront ce qui pourrait être une transformation de nos pratiques.

Dans l'immédiat, vous retrouverez dans ce guide des repères utiles afin d'assurer vos missions au mieux dans le contexte actuel.

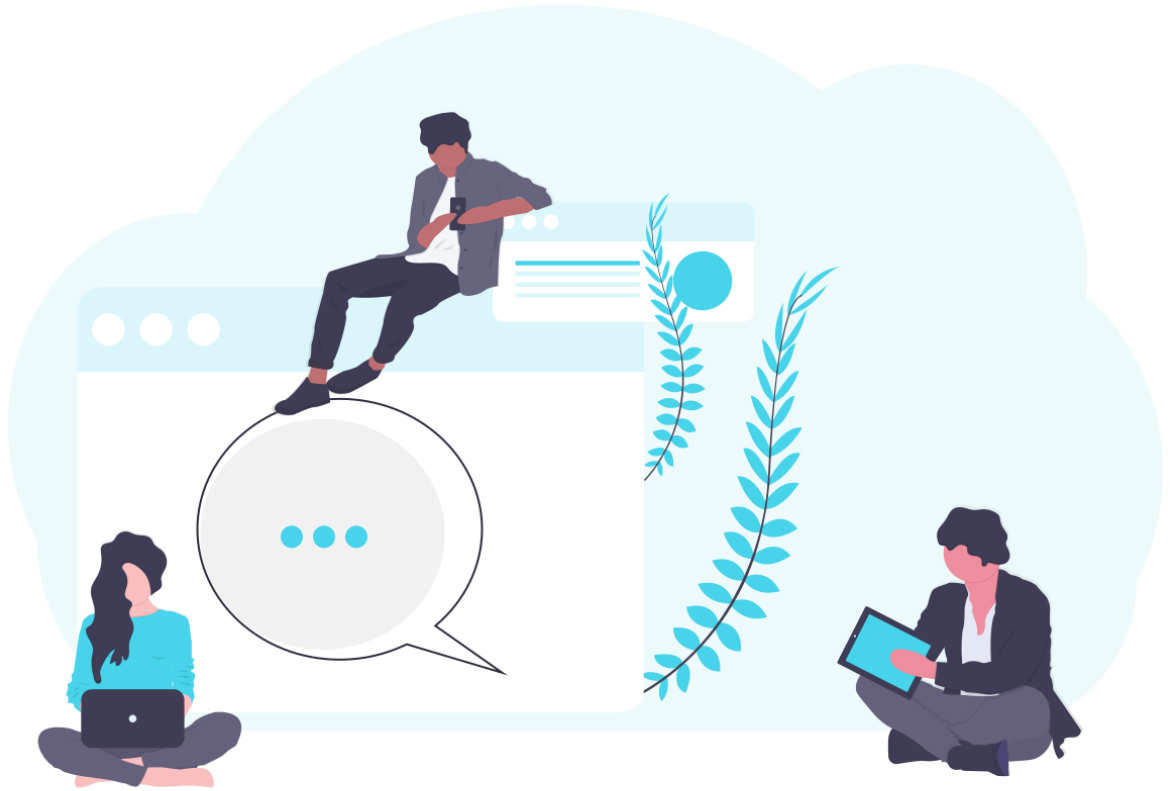
Bonne lecture !



SOMMAIRE

1. Le management et la communication en situation exceptionnelle **p4**
2. Le management à distance dans le cadre du télétravail **p8**
3. Les techniques pour un télétravail efficace pour vos collaborateurs **p11**
4. Et après ? Le bénéfice du retour d'expérience **p14**





1. LE MANAGEMENT ET LA COMMUNICATION EN SITUATION EXCEPTIONNELLE

À QUOI VOUS ATTENDRE

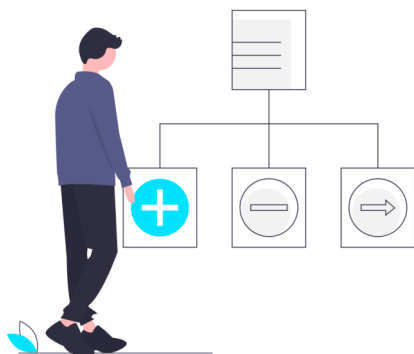
Un évènement exceptionnel génère des questions nouvelles, remet en question des processus, des réalités que l'on croyait stables, établies. Il est source d'incertitudes et de stress pour nos équipes. Face à une situation exceptionnelle, une crise, la fonction managériale apparaît ainsi essentielle pour guider et rassurer les collaborateurs. Ceci implique d'adapter nos missions et changer nos postures.

ADAPTEZ VOS MISSIONS ET LES ACTIVITÉS DE VOTRE ÉQUIPE AU CONTEXTE

Que faire vis-à-vis de l'imprévisible ? Comment s'organiser ? Situation exceptionnelle rime avec évaluation du contexte, de ses impacts et adaptation de l'activité. Tout cela en renforçant l'effort de communication.

Évaluez la situation et définissez vos nouvelles priorités d'actions

- Identifiez collectivement les risques immédiats, puis à moyen terme
- Évaluez l'impact du contexte sur votre activité et identifier :
 - > les activités nécessaires à la continuité du service / prioritaires
 - > celles qui doivent être adaptées
 - > celles à reporter ou à supprimer
 - > les activités nouvelles pour répondre au contexte ou anticiper ses conséquences



Exemple Mettre en place rapidement un échange téléphonique avec les encadrants (qui feront la même chose avec leurs équipes pour les directions étoffées) pour définir les nouvelles priorités d'actions.

Source : <https://blog.valoxy.org/12-conseils-pour-manager-en-temps-de-crise/>

Adaptez l'organisation de vos équipes au contexte en définissant clairement le rôle de chacun

- Créez une organisation la plus simple et fluide possible (la complexité peut générer du stress et être mal comprise), allez à l'essentiel
- Fixez des objectifs individuels et collectifs clairs et atteignables au regard des priorités identifiées et du contexte
- Définissez clairement le "qui fait quoi"

Exemple Afin de cadrer l'activité future diffusez à tous les agents, une note simple sur les actions prioritaires, les responsables et les intervenants identifiés pour chaque action, les principes d'actions. Cette présentation peut être réalisée également lors d'un échange téléphonique.

Pilotez l'activité avec des outils partagés

- Maintenez une communication régulière avec vos services et partenaires (cf management à distance)
- Définissez des échéances pour la mise en œuvre des actions
- Mettez en place un suivi accessible à tous

Exemple Pour faciliter le pilotage de l'activité et partager les informations, vous pouvez établir un tableau de bord des actions en cours. Ce tableau, qui sera complété régulièrement par les différents responsables d'actions, servira de support pour l'animation des temps d'échanges collectifs.

CHANGEZ DE POSTURE : FIXEZ UN CAP, RASSUREZ ET COMMUNIQUEZ !

Un flux d'information important, associé à "l'angoisse" liée à la situation, peut nécessiter d'adapter votre posture. Vos équipes vivent l'incertitude comme un facteur aggravant du stress inhérent à la situation.

Il est donc nécessaire de soigner votre communication afin d'éviter au maximum les incompréhensions et le développement d'un sentiment d'isolement dans vos équipes.

Vous allez répéter. Beaucoup. Souvent. En devant adopter une posture rassurante pour vos collaborateurs, alliant transparence et bienveillance.

Communiquez de façon transparente et claire

- Communiquez calmement, clairement les informations à l'ensemble de l'équipe
- Soyez pédagogue : adaptez votre message à vos interlocuteurs et utilisez la reformulation pour vous assurer de la bonne compréhension de vos consignes (attention une même phrase peut être comprise différemment selon les individus récepteurs)
- Soyez transparent : répondez clairement aux questions (et si vous n'êtes pas en mesure de répondre, précisez-le)

Exemple Maintenez un temps d'équipe par semaine lors duquel les informations seront délivrées avec précision, pédagogie et transparence.

Ayez une posture de confiance, rassurante et bienveillante

- Montrez à vos collaborateurs que vous leur faites confiance pour gérer au mieux leur activité et créer un climat favorable à la collaboration
- Rassurez les collaborateurs quant à la gestion par l'employeur de la crise : moyens de travailler à distance, salaire...
- Tenez-vous disponible et en position d'écoute de vos collaborateurs

Exemple Diffusez régulièrement un message d'encouragement à vos collaborateurs, soulignant les avancées réalisées, les remerciant et en se tenant à leur disposition pour toute question.

Intégrez l'incertitude dans votre management

- Relativisez la situation : ne cherchez pas à maîtriser ce qui ne peut pas l'être
- Concentrez-vous sur des objectifs réalistes pour vous et vos équipes
- Faites preuve de souplesse : adaptez votre message en fonction de l'évolution de la situation
- Soyez solidaire des décisions prises : l'incertitude de la situation et l'évolution des connaissances peuvent engendrer des changements de stratégie, de décision. Explicitiez ces évolutions à votre équipe sans jugement

Exemple Face à des tensions éventuelles, adoptez une posture rassurante en relativisant les difficultés rencontrées et en expliquant les raisons des décisions prises.

Affirmer le leadership et cultivez la confiance mutuelle

- Soyez assurés dans vos choix : arbitrez sans ambiguïtés, en explicitant vos choix de façon transparente
- Identifiez des relais managériaux qui pourront diffuser selon les mêmes modalités les informations à l'ensemble de l'équipe
- Délivrez un message de confiance dans les équipes
- Maintenez le lien avec votre équipe (cf management à distance)

Projetez-vous vers l'avenir

- Projetez-vous sur l'après crise avec un optimisme raisonné
- Incitez les agents à mettre à profit cette situation exceptionnelle pour conforter leurs compétences
- Mettez en perspective la situation et ses enseignements pour le futur

Exemple Proposez aux agents de développer leurs compétences grâce à la formation à distance, d'engager une réflexion à moyen terme sur vos processus au regard de l'expérience vécue.

distance



2

■ LE MANAGEMENT À DISTANCE DANS LE CADRE DU TÉLÉTRAVAIL

À QUOI VOUS ATTENDRE

Certaines situations, telle que celle que nous vivons, imposent non seulement de développer sa capacité à manager “en situation exceptionnelle”, mais entraînent également des contraintes organisationnelles incompatibles avec un fonctionnement “présentiel”. Il devient alors d’autant plus nécessaire d’être en capacité de piloter des équipes en multisites, à distance, en télétravail.

DÉFINISSEZ COLLECTIVEMENT LES MODALITÉS DE COMMUNICATION AU SEIN DE VOTRE ÉQUIPE

- Recensez les moyens pour contacter les membres de votre équipe (mail, téléphone)
- Précisez les modalités par lesquelles les agents peuvent vous contacter individuellement (numéro de téléphone, mail, horaires de disponibilités, partage de l’agenda....)
- Établissez la fréquence et la nature des échanges avec vos agents (temps de partage d’information/temps de travail, temps individuels/temps collectifs...)
- Veillez à préciser les outils que vous utiliserez (visio, tel, chat...) et assurez-vous de la disponibilité des guides d’utilisation associés et/ou favoriser l’entraide entre collègues pour s’approprier les outils
- Définissez des règles de “savoir-vivre” numérique (ex : lors des réunions virtuelles ne pas travailler simultanément à d’autres tâches ou consulter son tél, avoir son agenda à jour...)

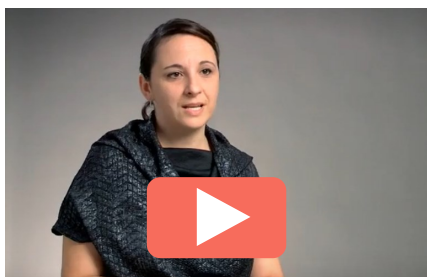
Exemple Organiser des petites sessions de formation aux outils, des mises en situation ou des défis pour tester des fonctionnalités (Le 1er qui partage son écran, le 1er qui modifie le titre d’un doc...).

ORGANISEZ LES ACTIVITÉS DE VOS AGENTS

- Définissez les objectifs individuels et collectifs aux regards des nouvelles priorités définies (cf. Management en situation exceptionnelle)
- Organisez régulièrement des réunions d’équipe et d’équipe projets

ANIMEZ LA PRÉSENCE EN LIGNE POUR MAINTENIR LE LIEN ENTRE VOS AGENTS

- Maintenez des temps d'échange en temps réel et visuels pour se rapprocher au maximum des conditions réelles (visioconférence, téléconférence, écrans partagés, tableaux interactifs...)
- Organisez des temps d'échange individuel et régulier avec chaque agent (téléphone, mail, Teams, fax, pigeon...)
- Incitez les agents à garder du lien avec ses collègues (remplacer la machine à café, petits défis ludiques de temps en temps...) et prévoyez des temps d'échanges informels



- Initiez un projet commun à toute l'équipe afin d'avoir un sujet sur lequel tous les agents travaillent
- Identifiez les signes qui pourraient vous alerter sur un potentiel isolement d'un agent (moins de réactivité, absence à certaines réunions collectives, énervement...)
- Organisez un reporting régulier afin de garder une bonne dynamique de travail

Exemple Utiliser les outils déjà en place dans la gestion de votre projet en les partageant, initier une équipe sur Teams, créer un document partagé sur OneDrive...).

TRAVAILLEZ EN TEMPS COURTS, SUR LA BASE D'OBJECTIFS ET DE LIVRABLES CONCRETS

- Assurez-vous que chaque agent ait des objectifs clairs et réalisables à courte échéance
- Définissez, avec chaque agent, des livrables journaliers ou hebdomadaires

Exemples Pour aujourd'hui, réaliser un guide à l'intention des managers. Pour cette semaine, programmer des RDV pour un projet à venir...

- Faites confiance à vos agents en leur laissant une plus grande autonomie et flexibilité pour atteindre les objectifs fixés, leur permettant de s'adapter à des contraintes mouvantes

Exemple Créer une liste de tâche à faire...

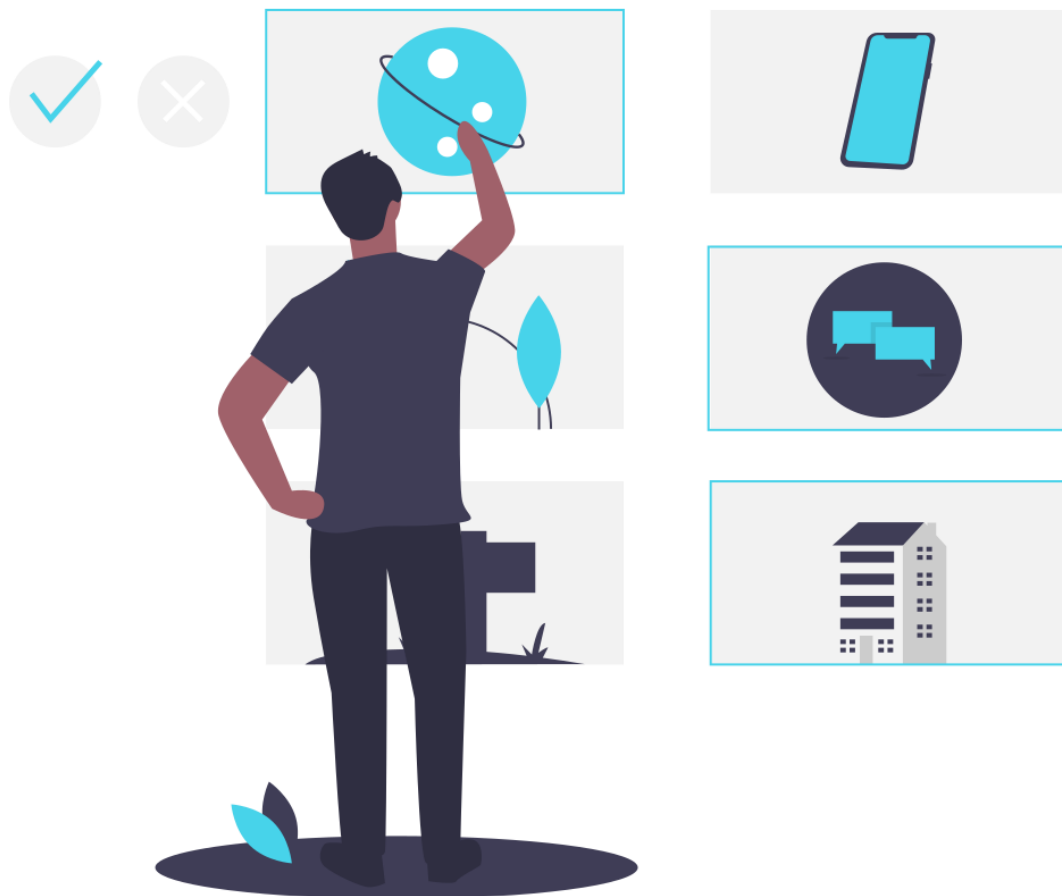
- Partagez largement ces objectifs individuels et collectifs afin que chaque agent dispose d'une vision globale de l'action de son équipe

SOYEZ AGILE ET PRAGMATIQUE

- Adaptez les processus de travail et de validation pour tenir compte du contexte
- Simplifiez vos processus pour permettre d'absorber une plus grande charge de travail en effectif réduit
- Organisez l'écoute et la remontée des difficultés opérationnelles à laquelle les agents sont confrontés

Exemples Demander une information à la personne concernée, ne pas mettre toute une équipe / direction en copie d'un mail qui ne le nécessite pas, prioriser les activités...

Faire des points réguliers, oser demander s'il y a des difficultés, favoriser la bienveillance entre collègues...



3 ■ LES TECHNIQUES POUR UN TÉLÉTRAVAIL EFFICACE POUR VOS COLLABORATEURS

À QUOI VOUS ATTENDRE

Travailler à distance du jour au lendemain peut générer des questions sur l'organisation du travail. Voici quelques conseils à transmettre à vos collaborateurs pour les aiguiller aux mieux dans ce nouveau mode de travail.

ORGANISEZ VOTRE ESPACE DE TRAVAIL

- Optimisez votre capacité de concentration en aménageant un espace dédié au télétravail ou si ce n'est pas possible, prévoyez d'informer votre entourage lorsque vous êtes en communication
- Installez-vous confortablement en veillant à avoir une bonne posture afin de vous sentir bien devant votre poste de travail
- Assurez-vous d'avoir tout l'équipement nécessaire pour bien travailler à distance (débit suffisant, casque, ordinateur, dossiers en ligne, outils de travail collaboratif installés)

Exemple Vous pouvez mettre en place des solutions simples pour indiquer qu'on ne vous dérange pas comme un panneau recto-verso "occupé" / "disponible" devant votre espace de travail.



RYTHMEZ VOS JOURNÉES

- Essayez de trouver un équilibre entre vie pro / vie perso (auto-régulation de votre temps de travail)
- Définissez bien vos moments de disponibilité pour rester joignable en fonction de vos contraintes
- Priorisez vos tâches en réalisant une liste des choses à faire (to do list)
- Prévoyez de bouger et prendre l'air de temps en temps

Exemple Votre enfant est à la maison avec vous et personne pour le gérer alors que vous avez une visioconférence ? Peut-être pouvez-vous adapter votre rythme de travail au sien et prévoir vos réunions pendant les siestes, etc...

GARDEZ LE CONTACT

- Établissez une relation de proximité avec vos collègues avec des temps d'échanges réguliers
- Instaurez des règles de communication et d'organisation pour un travail collaboratif à distance (en visio ou téléconférence : prise de parole chacun son tour, partage de fichier et ouverture de droit, canal de travail collaboratif dédié)
- Priorisez les moyens de contact : téléphone pour l'urgent/important, visio pour la réunion de travail, mail pour le contenu plus complexe, outils de travail collaboratif pour réagir à plusieurs

Exemple Vous pouvez vous instaurer un rituel de contact en visioconférence au moins une fois par semaine avec vos collègues pour garder l'esprit d'équipe.

SOLLICITEZ VOTRE MANAGER

- Informez votre manager sur un manque de maîtrise des outils ou proposez de nouveaux outils qui facilitent le travail à distance
- Sollicitez votre manager en toute liberté pour gérer les urgences
- Échangez sur un besoin d'accompagnement dans la mise en œuvre de votre projet en autonomie
- Exprimez les contraintes que vous ne pouvez maîtriser
- Trouvez des solutions communes pour rompre le sentiment d'isolement s'il est mal vécu : vous pouvez garder des temps d'échanges visio et téléphoniques avec vos collègues pour rompre l'isolement et conserver une dynamique d'équipe

Exemple Vous avez besoin de temps pour aider vos enfants dans leurs devoirs, prévenez votre manager pour trouver plus de souplesse dans votre temps de travail.

Source : <https://youmatter.world/fr/8-conseils-teletravail-efficace-confinement/>

DES CONSEILS D'OUTILS DE TRAVAIL COLLABORATIF

- Office 365 (pour accéder en ligne à vos dossiers)
- Teams (pour échanger en équipe)
- One drive (pour travailler ensemble sur vos fichiers)

expérience



4.

ET APRÈS ? LE BÉNÉFICE DU RETOUR D'EXPÉRIENCE

À QUOI VOUS ATTENDRE

Toute situation exceptionnelle peut être très riche d'enseignements. En revenant sur les événements, vous pourrez en apprendre beaucoup sur vous-même, vos équipes, votre organisation. Vous saurez peut-être alors comment faire mieux, plus vite, différemment, et faire face à d'éventuelles difficultés avec sérénité.

À titre d'illustration, les ingénieurs s'inspirent des tremblements de terre pour concevoir des infrastructures et bâtiments plus solides. Les managers et leurs équipes peuvent s'inspirer du "tremblement de terre" qui les a frappés afin d'en dégager des enseignements.

COMMENT ?

Faites-le, le plus tôt possible : mieux vaut profiter de la fraîcheur des souvenirs

Analysez ce qui s'est passé :

- Comment vous êtes-vous organisé ? Quelles décisions avez-vous prises ?
- Quels signaux ont déclenché la prise de décision ?
- Quels impacts, positifs ou négatifs ont eues ces décisions ?

Sollicitez l'avis de toute votre équipe et de vos collègues : chacun a pu vivre l'expérience différemment et peut avoir des réflexions intéressantes. Prêtez particulièrement attention aux avis d'experts dans vos équipes, mais pas que.

Une fois que vous avez des réponses claires à ces questions, **intégrez les dans vos plans pour éviter de futures crises et savoir comment les gérer** :

- Faites de la préparation de crise un objectif de votre équipe (qu'est-ce qu'on fait si : on perd nos données/un prestataire nous lâche/le bâtiment s'effondre)
- Intégrez des temps d'échanges dédiés dans vos plannings



Édition du 17/03/20

Grand Est
ALSACE CHAMPAGNE-ARDENNE LORRAINE
L'Europe s'invente chez nous