

MANAGER À DISTANCE EN SITUATION EXCEPTIONNELLE

► Par Karine THEBERGE



LE MANAGEMENT ET LA COMMUNICATION EN SITUATION EXCEPTIONNELLE

L'AGENT



LE MANAGER À DISTANCE



Quelques conseils managériaux

✓ Évaluer la situation et définir ses priorités

Identifier :

- les activités nécessaires et prioritaires à la continuité du service,
- les activités qui doivent être adaptées au regard du contexte,
- les activités, réunions, instances, sessions de formation à reporter ou à supprimer,
- les activités nouvelles pour répondre au contexte ou anticiper ses conséquences.

Exemple : Point téléphonique régulier avec les encadrants de son équipe pour fixer les priorités, les axes de travail. Les encadrants feront de même avec leurs équipes.

✓ Adapter l'organisation de ses équipes au contexte en définissant clairement le rôle de chacun

Créer une organisation simple, fluide qui permet de répondre à l'essentiel :

- fixer des objectifs clairs et atteignables au regard des priorités identifiées et du contexte ;
- définir clairement le rôle de chacun afin de répondre aux urgences et continuer à gérer les activités du quotidien ;
- piloter l'activité avec des outils partagés pour faciliter les échanges.

Exemple : Diffuser à tous les agents, un document récapitulant les actions prioritaires, les pilotes et les intervenants identifiés pour chaque action (échéances, principes...).

✓ Piloter l'activité avec des outils partagés



- Maintenir une communication régulière avec les services par téléphone, mails, visioconférence.
- Définir des échéances pour la mise en œuvre des actions et faire des bilans intermédiaires.
- Mettre en place un suivi accessible à tous afin de partager le suivi de l'activité.

Exemple : Établir un tableau de bord des actions en cours qui sera complété régulièrement par les différents responsables d'actions et qui servira de support pour l'animation des temps d'échanges collectifs.

MANAGER À DISTANCE EN SITUATION EXCEPTIONNELLE

✓ Communiquer de façon transparente et claire

- Communiquer clairement les informations à l'ensemble de l'équipe ;
- s'assurer de la bonne compréhension des consignes et reformuler si nécessaire ;
- répondre clairement aux questions de son équipe ou expliquer pourquoi ce n'est pas possible.

Exemple : Maintenir un temps d'équipe par semaine lors duquel les informations seront délivrées.

✓ Avoir une posture de confiance, rassurante et bienveillante

- Montrer aux collaborateurs qu'on leur fait confiance pour gérer au mieux leur activité.
- Rassurer les collaborateurs quant à la gestion de la crise.
- Se tenir disponible et en position d'écoute à l'égard de ses collaborateurs en posant des règles de communication.

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

✓ Intégrer l'incertitude dans son management

- Relativiser la situation.
- Se concentrer sur des objectifs réalistes.
- Faire preuve de souplesse.
- Être solidaire des décisions prises en les expliquant aux équipes (l'incertitude de la situation et l'évolution des connaissances peuvent engendrer des changements de stratégie, de décision).

Exemple : Face à des situations de tension, adopter une posture rassurante en relativisant les difficultés rencontrées et en expliquant les raisons des décisions prises.

✓ Affirmer le leadership et cultiver la confiance mutuelle

- Ne pas douter de ses choix
- Identifier des relais managériaux
- Délivrer un message de confiance dans les équipes
- Maintenir le lien avec son équipe

✓ Se projeter vers l'avenir

- Se projeter sur l'après crise avec un optimisme raisonné
- Inciter les agents à mettre à profit cette situation exceptionnelle pour conforter leurs compétences
- Mettre en perspective la situation et ses enseignements pour le futur

Exemple : Proposer 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.

LE MANAGEMENT À DISTANCE DANS LE CADRE DU TÉLÉTRAVAIL



✓ **Définir collectivement les modalités de communication au sein de son équipe**

- Recenser les moyens pour contacter les membres de son équipe (mail, téléphone).
- Préciser les modalités par lesquelles les agents peuvent vous contacter individuellement.
- Établir la fréquence et la nature des échanges avec les agents.
- Préciser les outils que vous utiliserez (visio, tel, chat...) et s'assurer de la disponibilité des guides d'utilisation associés et/ou favoriser l'entraide entre collègues pour s'approprier les outils.
- Définir les règles de "savoir-vivre" numérique.

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

✓ **Organiser les activités de ses agents**

- Définir les objectifs individuels et collectifs aux regards des nouvelles priorités définies.

- Organiser régulièrement des réunions d'équipe

✓ **Animer la présence en ligne pour maintenir le lien entre ses agents**

- Maintenir des temps d'échange en temps réel et visuels (visioconférence...).
- Organiser des temps d'échange individuel et régulier avec chaque agent.
- Inciter les agents à garder du lien avec leurs collègues et prévoir des temps d'échanges informels.
- Identifier les signes qui pourraient alerter sur un potentiel isolement d'un agent.
- Organiser un reporting régulier afin de garder une bonne dynamique de travail

Exemple : Utiliser les outils déjà en place dans la gestion de projet en les partageant, initier une équipe sur Teams...).

✓ **Travailler en temps courts, sur la base d'objectifs et de livrables concrets**

- S'assurer que chaque agent ait des objectifs clairs et réalisables à courte échéance.

- Définir, avec chaque agent, des livrables journaliers ou hebdomadaires.
- Faire confiance à ses agents en leur laissant une plus grande autonomie et flexibilité pour atteindre les objectifs fixés, leur permettant de s'adapter à des contraintes mouvantes.
- Partager largement les objectifs individuels et collectifs afin que chaque agent dispose d'une vision globale de l'action de son équipe.

✓ **Etre agile et pragmatique**

- Adapter les processus de travail et de validation pour tenir compte du contexte.
- Simplifier ses processus pour absorber une plus grande charge de travail en effectif réduit.
- Organiser l'écoute et la remontée des difficultés opérationnelles par les agents.

Exemple : 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...

LES TECHNIQUES POUR UN TRAVAIL EFFICACE AVEC SES COLLABORATEURS



✓ Organiser son espace de travail

- Optimiser sa capacité de concentration en aménageant un espace dédié au télétravail ou prévoir d'informer son entourage lorsque l'on est en communication.
- S'installer confortablement en veillant à avoir une bonne posture afin de se sentir bien devant son poste de travail .
- S'assurer d'avoir tout l'équipement nécessaire pour bien travailler à distance.

Exemple : Mettre en place des solutions simples pour indiquer qu'on ne nous dérange pas (panneau recto-verso "occupé" / "disponible").

Établir collectivement des règles de vie pour prévenir des situations. Sensibiliser les enfants à la situation et établir des horaires de jeux, de devoirs, de repas pour que les enfants gardent leurs repères. Leur expliquer qu'on a besoin de temps pour travailler et qu'il faut respecter certaines consignes, comme celle de ne pas être dérangé dans son espace de travail.

✓ Rythmer ses journées

- Essayer de trouver un équilibre entre vie pro / vie perso, se fixer des limites.
- Définir ses moments de disponibilité pour rester joignable en fonction de ses contraintes.
- Prioriser ses tâches en réalisant une liste des choses à faire (to do list).
- Prévoir de bouger et prendre l'air de temps en temps.
- Préserver certains rituels.
- Se mettre en mouvement.

Exemple : Si son enfant est à la maison et que personne ne peut le gérer, adapter son rythme de travail au sien et prévoir ses réunions pendant les siestes, etc...

Retarder votre réveil de quelques minutes, travailler en musique, se maquiller si on en ressent le besoin.

Si on rencontre des difficultés d'emploi du temps, en faire part à ses collègues pour trouver la meilleure organisation.

S'imposer des horaires fixes pour bien

cloisonner ses activités. S'accorder des pauses, se déconnecter des réseaux sociaux et si besoin paramétrer des alertes sur son smartphone pour respecter ses plages horaires.

✓ Garder le contact

- Informer son manager sur un manque de maîtrise des outils ou proposer de nouveaux outils qui facilitent le travail à distance.
- Solliciter son manager pour gérer les urgences.
- Exprimer les contraintes que l'on ne peut maîtriser.
- Trouver des solutions communes pour rompre le sentiment d'isolement et conserver une dynamique d'équipe (temps d'échanges visio et téléphoniques avec ses collègues).

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.

ATTENTION AUX RPS EN SITUATION DE TÉLÉTRAVAIL

Mis en garde du psychothérapeute et associé fondateur du cabinet spécialisé Eleas, Xavier Alas Luquetas dans un article publié dans « L'usine nouvelle ».

1. Pour limiter le stress, les points de vigilance à prendre en compte :

- Accepter le mode dégradé lié à toute situation de crise.
- Se rendre disponible pour apporter de l'aide.
- Rappeler aux agents de son équipe de se poser des limites, prendre des pauses.
- Proposer des moments en lien avec le reste de l'entreprise.

2. Les raisons pour lesquelles le manager doit être encore plus vigilant

Le domicile de l'agent n'est pas un lieu pensé par et pour le travail. Cela oblige donc à beaucoup de vigilance et à repenser ses habitudes de travail.

Il n'y a plus d'échanges physiques entre collègues, ce qui rend plus difficile la possibilité de repérer d'éventuels collègues en souffrance.

Les représentants des personnels sont moins accessibles, alors qu'ils sont souvent les interlocuteurs privilégiés des agents qui rencontrent des difficultés.

Il est important de bien définir son plan de continuité d'activité en tant que

responsable car certains agents peuvent se retrouver en sous-activité et d'autres en suractivité. Dans les deux cas les agents éprouveront des difficultés.

Des personnes peuvent se retrouver dans des situations d'épuisement sans qu'on ne s'en rende compte à temps parce que les « signaux faibles » sont plus difficiles à repérer en tant que manager.

Lorsque l'agent est seul chez lui en situation de télétravail imposée au regard du contexte, il rencontre des difficultés à décrocher. Pour ceux qui ont une tendance naturelle à l'hyperactivité, cela peut être un contexte pour être submergé.

La quarantaine exclut de la vie sociale de l'entreprise, isole et fragilise certaines personnes. Cette dimension sociale est un des vecteurs de sens et de reconnaissance pour l'individu.

La CARSAT identifie quatre principaux risques développés par le télétravail :

- **L'isolement professionnel** : perte du sentiment d'appartenance et se retrouver

Prévention : prévoir des contacts réguliers avec les collègues et des entretiens avec la hiérarchie pour faire le point sur les missions en cours et la charge de travail.

- **Le burn-out lié à la gestion du temps** : le salarié peut être enclin à empiéter sur sa vie privée pour terminer son travail, et réciproquement.

Prévention : communiquer sur les objectifs attendus et définir avec le salarié les plages horaires durant lesquelles, étant en repos, il ne peut être joint.

- **La violence externe** : Le télétravailleur peut être victime de l'agressivité de clients et devoir y faire face seul.

Prévention : identifier, avec le télétravailleur, le problème à l'origine de cette violence et le résoudre.

- **Les matériels inadaptés** : source de stress

Prévention : mobiliser les moyens de l'entreprise pour s'assurer que le salarié bénéficie d'un outil de travail adapté à ses missions.

3. Les solutions à proposer en tant que manager

Permettre aux agents qui en ressentent le besoin d'avoir accès à une écoute attentive. L'agent peut solliciter la chargée de mission RPS ou le médecin de prévention s'il en ressent le besoin. ■

SOURCES

- Guide à destination de ses encadrants réalisé par la Région Grand Est Alsace Champagne-Ardenne Lorraine
- Santé Magazine
- L'usine nouvelle
- ARM formation (image page de présentation)
- Point Org Sécurité

