

**IRSN**

INSTITUT  
DE RADIOPROTECTION  
ET DE SÛRETÉ NUCLÉAIRE

*Faire avancer la sûreté nucléaire*

# *Le guide du management à distance pendant la crise*

MEMBRE DE

**ETSON**

EUROPEAN  
TECHNICAL SAFETY  
ORGANISATIONS  
NETWORK

- Avec le confinement des Français à domicile, 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 conduisent à faire évoluer nos pratiques.
- Vous trouverez dans ce guide des repères utiles afin d'assurer au mieux la continuité de vos missions dans le contexte actuel.

*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 notre fonctionnement et changer nos postures.*



# MANAGER ET COMMUNIQUER EN SITUATION EXCEPTIONNELLE

# SOMMAIRE

## INTRODUCTION

### 1/ ANALYSER LA SITUATION

- a. L'atout le plus fort: son équipe
- b. Le contexte: analyser la situation et ses conséquences immédiates
- c. Définition d'un nouveau plan d'action adapté à la nouvelle situation
- d. Pilotage de l'activité avec des outils partagés

### 2/ CHANGEMENT DE POSTURE DU MANAGER

- a. Changement de posture : privilégier l'humain a la technique
- b. Communication transparente et claire
- c. Posture de confiance, rassurante et bienveillante
- d. Intégration de l'incertitude dans son management
- e. Affirmation du leadership
- f. Nécessité de se projeter vers l'avenir

Le manager, acteur essentiel de la gestion d'une équipe, doit se fonder sur la confiance, tout particulièrement en situation exceptionnelle. **La confiance, postulat de départ :**

Confiance en ses collaborateurs et leurs capacités à effectuer leur travail de manière sérieuse et autonome. Leur laisser la plus grande autonomie et flexibilité pour atteindre les objectifs fixés, leur permettant ainsi de s'adapter à des contraintes mouvantes

Confiance en sa propre capacité à gérer ce nouveau type d'organisation, notamment à:

- Responsabiliser les télétravailleurs à distance
- Prendre en compte les situations individuelles
- Porter une attention particulière à la formulation claire des objectifs et à s'assurer qu'ils soient compris
- Définir des règles précises quant aux modalités de suivi et de reporting
- Se rendre disponible pour « rencontrer » régulièrement chaque collaborateur

# 1/ ANALYSER LA SITUATION

Lors d'une situation nouvelle, le manager doit prendre le temps de répertorier les atouts, faiblesses, contraintes et impératifs de son équipe

- L'équipe (mail, téléphone, visio...).
- Les missions et les priorités.
- L'organisation.
- Les outils (numérique, tableau de suivi, main courante).
- La posture du manager.

## a. L'atout le plus fort: son équipe

- Recenser et préciser les moyens et modalités pour maintenir les contacts et échanger avec chacun des collaborateurs (numéro de téléphone, mail, visio, horaires de disponibilités, partage de l'agenda....).
- Établir la fréquence et la nature des échanges avec vos collaborateurs (temps de partage d'information/temps de travail, temps individuels/temps collectifs...).
- S'assurer de la disponibilité des guides d'utilisation associés aux moyens de communication utilisés (visio, chat,..).
- Favoriser l'entraide entre collègues pour s'approprier les outils.
- Définir 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...).

## b. Le contexte: analyser la situation et ses conséquences immédiates

Comment faire face à l'imprévisible ? Comment s'organiser ? Une situation exceptionnelle impose une évaluation du contexte, de ses impacts, une adaptation de l'activité et un renforcement de la communication.

- Evaluer l'impact du contexte sur votre activité.
- Evaluer l'impact du contexte sur chacun de vos collaborateurs (personne isolée, école à la maison, difficulté avec l'informatique...).
- Identifier pour l'équipe :
  - ❑ 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
- Mettre en place des échanges réguliers avec vos n+1 pour valider les nouvelles priorités d'actions.



## c. Définition d'un nouveau plan d'action adapté à la nouvelle situation

- Si l'organisation des activités doit être modifiée du fait de la situation exceptionnelle, ce temps d'analyse permet de proposer une organisation plus en phase avec le contexte ( privilégier la simplicité pour aller à l'essentiel).
- Redéfinir, le cas échéant, le “qui fait quoi” dans le contexte nouveau.
- Fixer et adapter des objectifs individuels et collectifs clairs et atteignables au regard des priorités identifiées.
- Accepter que le temps de travail soit réduit pour certains.
- **Exemple : adapter les objectifs en tenant compte des situations individuelles (temps de travail réduit en raison de la garde d'enfants ou de l'école à la maison), proposer des activités nouvelles (revoir ou rédiger des protocoles, mission de lien avec l'équipe...) à ceux qui usuellement ne travaillent pas sur ordinateur (techniciens de laboratoires...).**

## d. Pilotage de l'activité avec des outils partagés

- Maintenir une communication régulière avec vos interlocuteurs internes et externes habituels (exploitants, donneurs d'ordre et clients...). Définissez avec chacun les modalités de communication (outils, périodicité...) compte tenu du confinement.
- Redéfinir les échéances pour la mise en œuvre des actions prioritaires.
- Mettre en place un suivi accessible à tous (ou continuer votre méthode de suivi d'activité habituelle en adaptant les délais, les jalons...)
- **Point de vigilance : attention à la sur-sollicitation et à la sur-communication**
- Exemple : redimensionner le format et la fréquence (passer de réunions mensuelles à réunions hebdomadaires) des réunions de suivi avec vos interlocuteurs compte tenu du contexte.

## 2/ CHANGEMENT DE POSTURE DU MANAGER

Pendant cette période, le manager doit faire preuve d'une grande bienveillance et adapter son leadership. Pour ce faire, il doit:

- Fixer un cap intégrant les contraintes de la situation exceptionnelle.
- Continuer à rythmer l'action, source de confiance (périodicité des réunions, des échanges, des productions).
- Montrer sa détermination à animer son équipe, en faisant preuve de souplesse, de compréhension et de capacité d'adaptation.
- Renforcer sa posture rassurante.

## a. Changement de posture : privilégier l'humain à la technique

L'absence de rencontres réelles (bureaux, salle de réunion, cantine,..) empêche le manager de détecter les signaux de stress, de mal-être. Dans le même temps, les équipes vivent l'incertitude comme un facteur aggravant de leur stress. **Il est nécessaire de :**

- Dégager du temps pour plus de proximité et d'écoute de son équipe, quitte à déléguer des sujets techniques.
- Soigner sa communication afin d'éviter au maximum les incompréhensions et le développement d'un sentiment d'isolement dans ses équipes.
- Veiller à ne laisser personne de côté : conserver absolument le lien entre collaborateurs différemment concernés par la continuité d'activité.

## b. Communication transparente et claire

La période est propice à l'accélération des événements et génère des flux d'information inhabituels qui exigent du manager qu'il soit vigilant pour :

- Communiquer calmement, clairement pour transmettre les informations à l'ensemble de l'équipe.
- Etre pédagogue : adapter son message à ses interlocuteurs et utiliser la reformulation pour s'assurer de la bonne compréhension des consignes (attention une même phrase peut être comprise différemment selon les individus).
- Etre transparent : répondre clairement aux questions (et si on n'est pas en mesure de répondre, le préciser).
- Privilégier les échanges directs aux mails.
- **Exemple : Maintenir un temps d'équipe par semaine lors duquel les informations seront délivrées avec précision, pédagogie et transparence.**

## c. Posture de confiance, rassurante et bienveillante

- Montrer aux collaborateurs qu'on leur fait confiance pour gérer au mieux leur activité et créer un climat favorable à la collaboration.
- Etre vigilant aux conditions de travail de chacun (personne isolée, école à la maison, isolement, difficultés avec l'informatique...) :
  - Rassurer ceux qui culpabilisent s'ils ne font pas leur quota d'heures habituel
  - Encourager ceux qui au contraire ont tendance à ne pas déconnecter, à se ménager des pauses
- Rassurer les collaborateurs quant à la gestion par l'employeur de la crise: moyens de travailler à distance, salaire...
- Conserver des temps d'échange non techniques pour maintenir des relations de travail de qualité.
- Proposer des temps de détente collectifs aux collaborateurs, : café virtuel, blagues, photos en confinement...

## d. Intégration de l'incertitude dans son management

- Relativiser la situation : ne pas chercher à maîtriser ce qui ne peut pas l'être.
- Se concentrer sur des objectifs réalistes pour vous et vos équipes.
- Etre solidaire des décisions prises : l'incertitude de la situation et l'évolution des connaissances peuvent engendrer des changements de stratégie, de décision.
- Ne pas hésiter à faire part de vos craintes ou de vos difficultés (N+1, médecin du travail, correspondants DDCH...).
- **Exemple : Face à des tensions éventuelles, relativiser les difficultés rencontrées et expliquer les décisions prises.**

## e. Affirmation du leadership

- Arbitrer sans ambiguïtés, en explicitant vos choix de façon transparente.
- Protéger son équipe des sollicitations incompatibles avec la capacité de l'équipe en confinement.
- Identifier, au sein de votre équipe, des relais qui pourront vous aider à diffuser les informations à l'ensemble de l'équipe.
- Etre vigilant aux risques accrus de RPS liés au confinement, notamment chez les collaborateurs les plus fragiles.
- Développer ses talents d'animateur de l'équipe.



## f. Nécessité de se projeter vers l'avenir

- Se projeter sur l'après crise : soyons positifs malgré tout!
- Faire remonter à la mission COVID-19, les questions des équipes relatives à la reprise d'activités.
- En fonction de leur charge, inciter vos collaborateurs à mettre à profit cette situation exceptionnelle pour réaliser des actions mises de côté faute de temps et conforter leurs compétences.
- Mettre en perspective la situation et ses enseignements pour le futur.
- **Exemples :**
  - **Proposer à vos collaborateurs dont les activités sont au ralenti de préparer la reprise des activités à la fin du confinement.**
  - **Proposer à vos collaborateurs d'engager une réflexion à moyen terme sur vos processus au regard de l'expérience vécue.**