

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.**