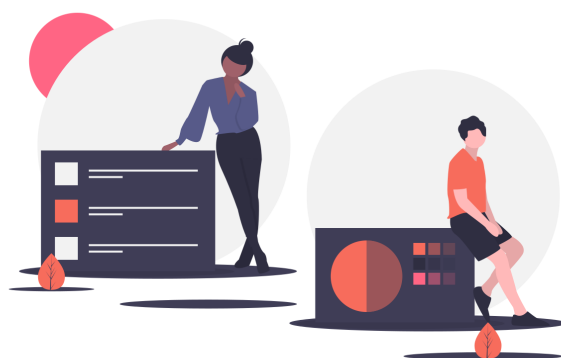


GUIDE DU MANAGEMENT EN SITUATION DE DÉCONFINEMENT





CITATION INSPIRANTE

*Un pessimiste fait de
ses occasions des
difficultés, un
optimiste fait de ses
difficultés des
occasions.*

Antoine de Saint-Exupéry

Bonjour,

Nous sommes heureux de vous retrouver prochainement et espérons que vos proches et vous-même vous portez bien.

La période de confinement constitue une « parenthèse » inédite dans nos organisations dont les impacts - importants - ne sont pas encore à ce jour pleinement perceptibles. La fin de la période de confinement, entourée à cette heure encore de nombreux questionnements, apparaît ainsi essentielle. Le rôle des managers régionaux pour accompagner cette reprise l'est tout autant.

Dans le prolongement du « guide du manager à distance en situation exceptionnelle », ce guide vous propose des repères, conseils, astuces pour bien anticiper et préparer l'après confinement, ainsi que pour tirer les enseignements de cette période si particulière.

Avec un maître mot dans cette nouvelle période : l'adaptation et la transparence du manager face à un contexte très évolutif.

Bonne lecture !



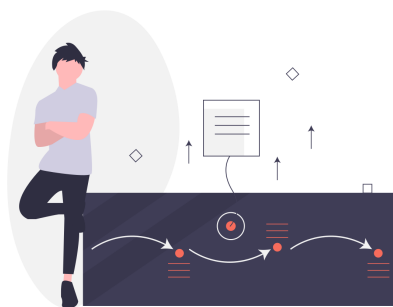
SOMMAIRE



1. PRÉPAREZ EN AMONT LA REPRISE **P4**



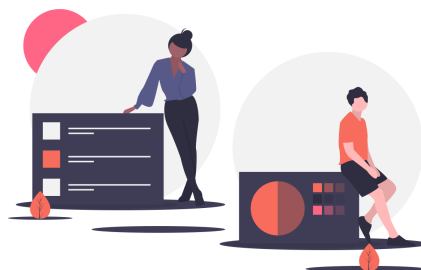
3. FAITES UN PREMIER BILAN D'ACTIVITÉ PENDANT ET POST CONFINEMENT **SANS JUGEMENT** **P9**



5. DRESSEZ DES PERSPECTIVES DE LONG TERME SOURCES D'ESPOIR : **OSEZ LE CHANGEMENT !** **P13**



2. INSTALLEZ LES CONDITIONS D'UNE REPRISE CONVIVIALE ET SEREINE **P6**



4. FIXEZ UN NOUVEAU CAP COLLECTIF ET INDIVIDUEL À MOYEN TERME **P11**

préparation



1

■ PRÉPAREZ EN AMONT LA REPRISE

POSTURE MANAGÉRIALE

- Développez une **communication transparente**. Cela permettra à l'agent de mieux comprendre les enjeux de cette reprise. Il pourra ainsi mieux définir son champ d'action pour réaliser ses missions.
- Soyez transparents : **dites ce que vous savez et ne savez pas** à l'instant T. Communiquez sur les délais de réponse s'ils sont connus.

Votre équipe est encore en confinement mais la reprise du travail en présentiel est maintenant annoncée. Afin d'accompagner au mieux vos collaborateurs à ce retour, il est important de respecter la mise en place de différentes étapes dont le fil conducteur est une communication transparente et plus active sur les derniers jours.

- **Informez** les agents au fur et à mesure que les informations sont disponibles **sur les conditions de reprise** (date, conditions matérielles, télétravail,...).
- **Rassurez les agents** sur les conditions sanitaires de la reprise : être clair et précis sur ce que l'on sait en lien avec les consignes RH.
- Échangez avec les agents pour **détecter les signaux faibles** (démobilisation, sentiment de solitude, « d'inutilité »).
- **Réduisez le temps entre les points d'équipe** : les informations et interrogations peuvent s'accélérer à l'approche de la date de reprise.

Exemples Transmettez les informations reçues de votre supérieur le jour même à votre équipe.

Privilégiez le téléphone ou la visioconférence pour prendre contact avec vos agents qui ont des difficultés (signaux faibles).

Notez les idées de vos agents pour la reprise. Commencez une réflexion pour les inclure à votre plan d'action.

ATTENTION DE NE PAS



- Générer un stress en n'informant pas en amont les agents des conditions « sécurisées » de la reprise.
- Donner le sentiment aux agents qu'ils ne seront pas en sécurité sanitaire.
- Minimiser la peur de certains agents, par nature subjective.

OUTILS SÉLECTIONNÉS POUR VOUS

La **matrice d'Eisenhower** pour trier, classer et prioriser ses actions, source Coopacademy.



La **matrice PPCO** (Plus, Potentiel, Craintes, Options) pour aider à la décision et évaluer la pertinence de vos idées, source Innovons la Réunion. [Accédez à l'outil](#)



2.

INSTALLEZ LES CONDITIONS D'UNE REPRISE CONVIVIALE ET SEREINE

POSTURE MANAGÉRIALE

- Pratiquez l'**écoute active**, questionnante. Permettez la verbalisation et le partage émotionnel sans jugement.
- Adoptez une **posture positive et bienveillante** : comme vous, les agents ont fait de leur mieux pendant cette période de télétravail en mode dégradé.
- Soyez **ouvert et compréhensif** : chacun a vécu de manière différente le travail ou l'absence de travail durant le confinement.
- Soyez **attentif** : prenez le temps de vous informer du moral de vos collaborateurs et de leur ressenti.

Pour aller plus loin : le care ou l'éthique de la sollicitude

ATTENTION DE NE PAS

- Reprendre le travail (en mettant une pression importante par rapport à un « retard à combler ») sans prendre le temps d'écouter le ressenti de ses agents.
- Ne pas comprendre ou nier les difficultés rencontrées par les agents. Culpabiliser les agents qui auraient été en situation de faible activité, qui sont un peu « déconnectés » à leur retour.

Voilà, le jour du retour « au bureau » est arrivé. Comment repartir après cette période qui a pu être vécue très différemment par chaque agent ? Comment éviter des comparaisons voire des tensions liées à ces différences de situation ? Il importe dans cette première phase de prendre « le temps de l'humain » et de veiller à rassurer.

ACCUEILLEZ VOS COLLÈGUES AVEC HUMANITÉ ET BIENVEILLANCE

- Prenez le **temps d'accueillir** avec chaleur et bienveillance vos collègues (y compris ceux ou celles restés en télétravail) en vous informant de leur moral. Organisez un temps de « retrouvailles », d'écoute, de debriefing ou chacun pourra parler de son vécu durant le confinement. Prenez le pouls des équipes : accueillez avec compréhension les ressentis et craintes par rapport à la période qui s'annonce.
- Tenez-vous **disponible pour un échange individuel** (pour ceux ou celles qu'un échange collectif freinerait) en précisant ses modalités (par téléphone, par mail, via Teams, sur une plage horaire ou lors d'une réunion).

Exemples Apportez des « chouquettes » (en veillant à ce que les modalités de distribution soient conformes aux règles sanitaires) pour la reprise.

Organisez une réunion de toute l'équipe avec une visio pour les personnes qui restent en télétravail ou sur les différents sites, un café collectif en présentiel ou à distance pour organiser une reprise en douceur.

OUTILS SÉLECTIONNÉS POUR VOUS

Le mur d'humeur pour prendre la température de son équipe et s'interroger sur les motivations de chacun, source Coach Agile.

Le « Tourne la table » par groupe de 4/5 personnes, cette pratique ludique permet d'échanger les bonnes pratiques et de vous entraider sur vos difficultés, source Worklab.

POSTURE MANAGÉRIALE

- Communiquez de manière transparente, pragmatique, et avec agilité.
- Soyez là encore **transparent** sur ce que vous savez (ou ne savez pas) de la situation sanitaire, et sur les mesures de précaution prises.
- **Ajustez régulièrement vos consignes** : le retour à la normale ne peut se faire immédiatement. Il interviendra probablement par paliers, ajustements.
- Soyez **souples** : proposez des solutions aux craintes de vos agents.

ATTENTION DE NE PAS

- Éluder les précautions prises pour permettre aux agents de travailler dans des conditions sanitaires rassurantes.
- Nier les craintes de certains agents et leur imposer des conditions de travail qu'ils ne souhaiteraient pas (ex. : refuser par principe le télétravail).

PRÉCISEZ LES MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT POST CONFINEMENT

- Présentez à l'équipe les **modalités pratiques de fonctionnement** (mesures sanitaires prises, règles de distanciation, possibilité pour les personnes fragiles de télétravailler...) en précisant que ces modalités peuvent évoluer.
- Pour les personnes amenées à poursuivre le travail à distance, définissez les modalités de partage avec les agents revenus au bureau (réunion visio, outils collaboratifs utilisés...). **Restez agile et pragmatique** : organisez le choix des outils de travail et des canaux de communication en fonction de l'évolution de la situation.

Exemples Schématisez les process à respecter pour s'assurer une reprise en sécurité sanitaire.

Faites une démonstration ludique de l'utilisation du kit sanitaire.

OUTILS SÉLECTIONNÉS POUR VOUS

Les **cartes mentales** vous permettent de faciliter l'impulsion de vos idées en les représentant visuellement : coggle.it ou encore [xmind](https://xmind.com).

Les **tableaux blancs collaboratifs** sont un moyen simple d'échanger en temps réel sur un espace partagé. Ils en existent avec des fonctionnalités simples ([tableau blanc teams](#)) ou avec des modes interactions renforcés comme [klaxoon](#).



3

■ **FAITES UN PREMIER
BILAN D'ACTIVITÉ
PENDANT ET POST
CONFINEMENT
SANS JUGEMENT**

POSTURE MANAGÉRIALE

- Faites preuve de leadership : **mobilisation active**.
- **Reboostez/motivez** les équipes en mettant en avant les réussites collectives récentes et les difficultés surmontées dans un contexte particulier.
- Adoptez une posture managériale participative et apprenante, laissez une place à l'**intelligence collective**.

Très rapidement après les « retrouvailles » avec ses collaborateurs, lors de la semaine de « reprise » le manager doit se positionner en « leader positif » pour relancer la dynamique.

FAITES UN BILAN SUR L'ACTIVITÉ PENDANT LE CONFINEMENT

- Revenez sur ce qui a été fait pendant le confinement.
- Capitalisez sur le vécu : mettez en avant les réussites et abordez objectivement les difficultés rencontrées pendant le confinement.
- Remerciez les agents qui se sont impliqués sans ostraciser les agents qui n'ont pas été en possibilité de travailler (contraintes techniques, familiales, missions peu transposables...).

DRESSEZ COLLECTIVEMENT LES PREMIÈRES PRIORITÉS POST CONFINEMENT

- Nouvelles priorités suite au nouveau contexte.
- Priorités anciennes maintenues/aménagées.
- Actions en suspens, plus prioritaires.

Exemples *Prévoyez un temps de débriefing collectif imagé autour des « surprises » (bonnes ou mauvaises) vécues pendant cette période.*

Proposez aux agents, sur leurs priorités respectives, d'identifier en fonction de l'évolution du contexte sanitaire les problématiques probables/possibles. Face à ces problématiques, proposez à vos agents de construire des solutions, des « plans B ».

N. B. Il est nécessaire de laisser à votre équipe quelques jours pour mûrir cela. Vous aurez également vous-même besoin de ce temps pour ne pas partir bille en tête sur des conclusions trop rapides.

ATTENTION DE NE PAS

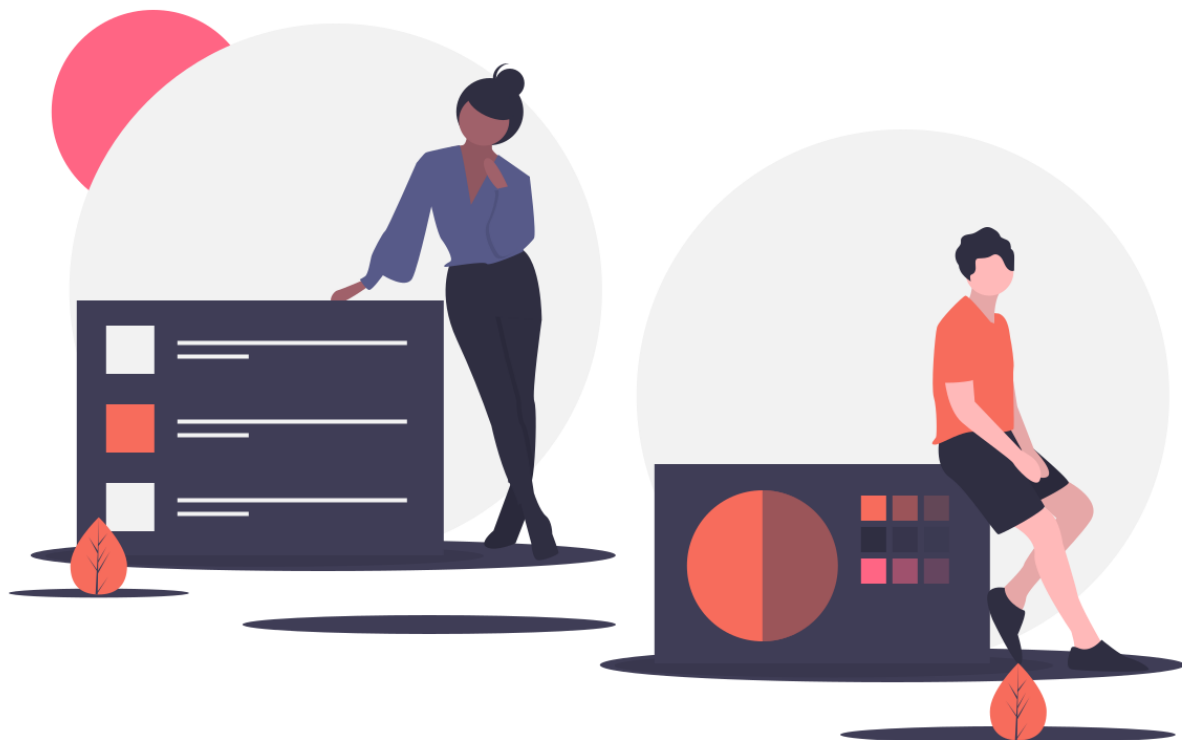
- Créer une disparité entre les agents « sur-mobilisés » pendant le confinement, et les agents peu ou pas mobilisés.
- Maintenir, sans le vouloir, cette différence d'activité ou d'implication.
- Prendre en compte les rythmes différents des agents.

OUTILS SÉLECTIONNÉS POUR VOUS

Objectifs **SMART** pour décrire les objectifs du service de façon la plus claire, la plus simple et pour lesquels les résultats sont réalisables, source Everlaab.

Fiche de **retour d'expérience** basique, fiche de méthodologie de **débriefing**.

nouveau cap



4 ■ **FIXEZ UN NOUVEAU CAP COLLECTIF ET INDIVIDUEL À MOYEN TERME**

Leadership : **remobilisation collective** et **accompagnement empathique**.

Une fois la phase première de réinstallation passée (semaine 2 à semaine 4), il s'agit de commencer à capitaliser sur l'expérience vécue, ses « surprises », ce qu'elles révèlent collectivement et individuellement ; ainsi que de tirer des premiers enseignements du nouveau contexte et de ses impacts.

RÉINTERROGEZ PLUS GLOBALEMENT VOS PRIORITÉS AU REGARD DES NOUVEAUX ÉLÉMENTS DE COMPRÉHENSION

- Sur la base de l'analyse des agents sur les difficultés à surmonter, l'évolution de contexte fixez des priorités adaptées pour les prochains mois.

CAPITALISEZ SUR LES « RÉVÉLATIONS POSITIVES »

- Proposez aux agents de poursuivre des évolutions ou des nouveaux projets lancés lors du confinement sur lesquels ils ont pu révéler un talent/potentiel.
- Étudiez une évolution de certaines fiches de poste à moyen terme.

ACCOMPAGNEZ LES AGENTS EN TENSION/EN DOUTE

- Agents qui ont mal vécu le confinement et ont eu un sentiment « d'inutilité ».
- Agents qui ont (volontairement ou non) « décroché » pendant le confinement.
- Agents dont les missions sont ou vont être transformées.

Exemples *Programmez quelques semaines après la reprise des entretiens individuels pour faire le point avec les agents, évoquer les évolutions prévisibles et/ou souhaitées de leur mission au regard du nouveau contexte, les besoins de formation nécessaires.*

Mettez en place un accompagnement prolongé pour les agents dont la reprise a été délicate.

ATTENTION DE NE PAS

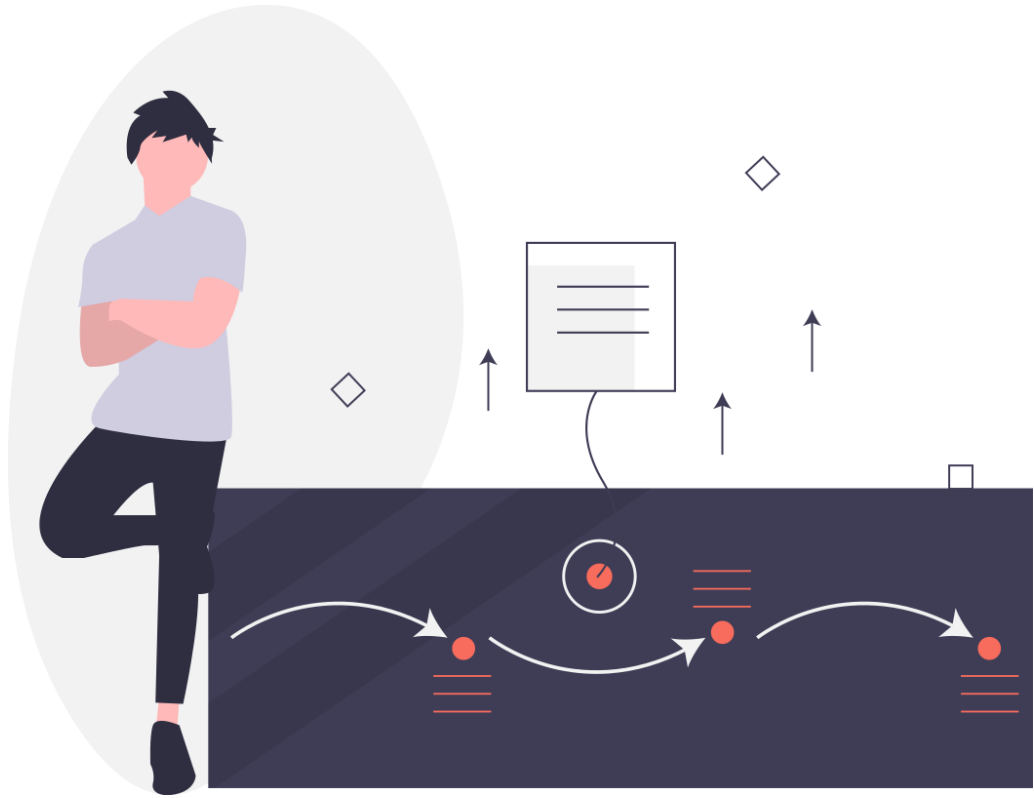
Penser que les premières priorités nouvelles fixées à la reprise suffiront : la situation est évolutive et nous ne percevrons certains impacts que progressivement, et avec l'aide de nos collègues (pas seuls).

OUTILS SÉLECTIONNÉS POUR VOUS

Les Questions de l'ELFE, un outil de communication émotionnel pour aider une personne submergée par ses émotions, source Blo-culus.

L'écoute active pour instaurer un climat de confiance pour que vos collaborateurs s'expriment en toute liberté, source Manager Go.

perspectives



5.

**DRESSEZ DES
PERSPECTIVES
DE LONG TERME
SOURCES D'ESPOIR :
OSEZ LE CHANGEMENT !**

POUR ALLER PLUS LOIN

Un sondage sur les **nouvelles pratiques à poursuivre** et le **télétravail** sera adressé dans les prochains jours aux agents.

Le contexte que nous vivons réinterroge profondément, au-delà du service, nos process, nos formes de management, nos missions, notre équilibre vie professionnelle/vie personnelle...

Il invite à se réinventer pour prévenir la survenance éventuelle d'une nouvelle situation exceptionnelle qui pourrait prendre une autre forme, mais aussi à réinterroger nos modes de management, nos pratiques. Un retour à la situation antérieure « comme si de rien n'était » serait vecteur de difficultés futures.

OSEZ UN MANAGEMENT INTÉGRATIF, BASÉ SUR LA RESPONSABILISATION ET LA CONFIANCE !

Cette période de confinement et de télétravail a mis en lumière « la puissance de la confiance ».

Un management responsabilisant, axé sur la confiance mutuelle entre manager et équipe, entre services a permis de « renverser des montagnes » et de se mobiliser dans des délais très courts en soutien aux acteurs socio-économiques ou sur des actions plus inédites en matière de santé publique (achats de masques).

Alors, pourquoi ne pas continuer sur cette voie une fois revenu au bureau ? Manag'Est et la DIMAP se tiennent à vos côtés pour promouvoir un management porteur des valeurs de responsabilité, d'ambition, de coopération et d'innovation ou pour pérenniser les transformations mises en œuvre et en imaginer d'autres.

Exemples *Vous pouvez vous appuyer sur l'intelligence collective pour imaginer l'après : construisez un projet de service en utilisant la facilitation graphique. Interrogez vos collaborateurs sur ce qu'ils souhaiteraient que soit le service à 5 ans en utilisant la facilitation graphique, le storytelling (si vous deviez métaphoriser l'évolution souhaitée de notre service en utilisant un titre de film quel serait-il : « la vie est un long fleuve tranquille », « 2001 l'odyssée de l'espace », « 1492 la conquête de l'Amérique »...).*

OSEZ LES NOUVEAUX MODES DE COOPÉRATION !

Durant le confinement, nous avons pu constater la capacité de nombreux managers et collaborateurs à simplifier les process pour être plus agiles et répondre rapidement aux besoins des usagers.

Le télétravail et l'usage de nouveaux outils collaboratifs (type teams, klaxoon, zoom, webinaires) ont été largement accélérés. Ils ont permis de trouver des solutions efficaces pour répondre à l'enjeu d'éloignement.

La transversalité, la collaboration inter-direction ou inter-collectivités, la solidarité et la mobilisation des équipes ont été autant d'atouts pour mener à bien des projets inédits (ex : achats de 7 millions de masques pour les soignants) dans un temps très contraint.

Ces « bonnes pratiques » peuvent se transformer en « bonnes habitudes » : la communauté managériale peut et doit être le moteur de ce changement, en y associant au maximum les équipes.

Exemples Organisez un retour d'expériences entre managers d'une même direction : comment vous êtes-vous adaptés à la situation ? Quelles sont les bonnes pratiques à conserver ?

Formalisez les retours dans une note aux directeurs en étant force de propositions.

LA FIN PROGRESSIVE DU CONFINEMENT ET APRÈS ? MISE EN PERSPECTIVE ET RÉSILIENCE

La situation vécue nous donne à voir de nouveaux horizons sur nos domaines de compétences respectifs, nos partenaires, notre écosystème, notre organisation :

- Savoir identifier les nouvelles aspirations des usagers.
- Repenser nos formes de partenariat.
- Réinterroger notre fonctionnement interne (renforcement des coopérations entre siège et maisons de régions, vision systémique...).
- Envisager différemment les arbitrages budgétaires (vision par « projets » - plus solidaires - plutôt que par portefeuilles dont l'enveloppe est « défendue ») etc.

Le manager doit désormais « voir loin » et anticiper des évolutions (sociétales, environnementales, éducatives, scientifiques...) plus ou moins prévisibles, qui impacteront à plus ou moins long terme les missions régionales.

Avec une seule certitude : nous sommes dans un monde par nature en mouvement où il faut savoir se repenser en permanence !

La réflexion se situe aujourd'hui davantage dans la **capacité de nos organisations à devenir « résilientes »** pour absorber et s'adapter aux changements brutaux engendrés par ce type de crise, en développant :

- Une capacité « d'apprendre à apprendre », de faire évoluer ses métiers, développer ses compétences en continu. Pour aller plus loin.
- Un réseau de « facilitateurs internes » porteurs favorisant la transformation interne, et la résilience face aux crises. Pour aller plus loin.



**Ce guide est le fruit d'un travail collaboratif
et vous est proposé par la DIMAP et Manag'Est**

**VOUS N'ÊTES PAS SEULS : UNE COMMUNAUTE BIENVEILLANTE
ET SOLIDAIRE VOUS ACCOMPAGNE**



Yammer « Bonnes pratiques en télétravail et management à distance » (connectez-vous avec votre adresse mail professionnelle et votre mot de passe de session Windows)



**Pour toute question managériale et organisationnelle :
communautemanager@grandest.fr**



L'Europe s'invente chez nous

Édition du 28/04/20