



Mai - Juin 2020

DECONFINEMENT, MANAGERS A VOS POSTES

Vous voici revenus, ou presque, du confinement ; il vous faut en premier lieu gérer dans votre domaine, le redémarrage technique des activités mais aussi des personnes.

- Une machine, un ordinateur, un smartphone, qui restent sans fonctionner un bon moment, peuvent avoir des difficultés à produire rapidement les performances atteintes. On sait que les vérifications, les mises à jour sont nécessaires et déterminent une période de remise en route parfois délicate.
- Un technicien, un client, un "chef", un commercial, un comptable, tous êtres humains, qui restent chez eux sans "fonctionner" pendant une période de plus de deux mois peuvent avoir des difficultés à produire rapidement à la reprise des performances équivalentes. Leurs santés et celles de leurs proches ont pu être gravement menacées. Les contraintes, le stress, le grand flou d'informations ont provoqué des réactions profondes, mettant à rude épreuve les équilibres de personnalités.



Votre tâche en tant que manager est de reconstituer la confiance en soi de chacun, y compris la vôtre. C'est une responsabilité délicate et le résultat est progressif. Permettez-nous de vous transmettre les conseils et les incitations à la prudence des experts en gestion de la crise et de l'après-crise.

≠ 1 LES CONSEILS

Donner la parole à chacun, s'il veut bien la prendre (individuellement ou, mieux, dans une mini réunion informelle, type café du matin).

- Laisser évoquer les situations confinées vécues par chacun dans leur diversité et selon ce qu'ils ont envie d'en dire : seul(e), en famille, télétravail intense ou réduction d'activité pénible etc...
- Il n'est pas question de refaire la bataille.
- Il n'est pas question d'analyser en détails son confinement.
- Il n'est pas question de parler politique du pays ou de votre entreprise.
- Reformuler sans juger, juste pour faire comprendre que l'on a écouté. Les commentaires par les autres sont rarement utiles, inutile de les solliciter par un "qu'en pensez-vous ?"
- Il est question de passer un moment ensemble.

Partager les questions qui se posent maintenant dans le champ de leurs préoccupations personnelles ou professionnelles.

- Evoquer les ressources internes de l'entreprise pour résoudre les situations personnelles nouvelles : les outils sont ceux du manager, de la DRH, de la Médecine du travail, des Assistantes Sociales...
- Laisser évoquer les difficultés que rencontre et va rencontrer l'entreprise dans cette situation mondiale totalement nouvelle.
- Se montrer transparent, pas de mensonge, pas de rêve, dans ce cas précis, les compétences d'expérience n'existeront que dans plusieurs mois voire années, on peut donc dire " en ce qui me concerne, je pense que...". Evoquer le constat classique : points forts/points faibles et opportunités se présentant/menaces. Montrer la réalité sans travestir inutilement. Les difficultés et les espoirs.
- Rechercher un sens collectif à l'expérience vécue par tous. Sans chercher à convaincre mais seulement à montrer.



Gérer

- Parler organisation pour répartir la charge de travail.
- Le rappel de certaines habitudes organisationnelles, si elles sont adaptées à la situation, peut rassurer.
- Inventer d'autres modes d'habitudes organisationnelles qui nous paraissent mieux adaptées.
- Proposer de l'agilité pour traiter les situations imprévues qui se présentent :
 - ✓ "STOP – SPOT" : Le lanceur de STOP SPOT exprime à tous une information et on communique pendant 3 à 5 minutes Pas plus d'une fois par jour : éléments de la situation imprévue, solutions qui apparaissent soudain et qu'il ne faut pas laisser passer.
 - ✓ Technique du STOP – SPOT : micro-réunion, mails, call conf ou vidéo : Enoncé du problème, idées, applications, information de tous.
 - ✓ Validation si possible, c'est à dire transformation en micro-projet.
- Renouvelez ces temps collectifs (on est ensemble). La première fois, selon les entreprises, on pourra consacrer entre 1 demi-heure et 1 heure pour un groupe de 10-12 personnes. Ensuite, 15 minutes sont raisonnables une fois tous les 15 jours. Durée raisonnable 4 mois. Plus si affinités...



2 LES INCITATIONS A LA PRUDENCE

- L'humour ou l'ironie ne sont pas bienvenus dans le cœur des interrogations. Tout le monde n'a pas vécu la même chose, vous risquez de vous faire, à juste titre, des ennemis virulents. On n'est pas dans une "discussion de comptoir". Il ne faut d'ailleurs pas s'éterniser sur un sujet. Il s'agit d'élaborer un inventaire sérieux et réaliste.
- Parler du Covid n'est pas tabou mais peu utile. Ni les scientifiques, ni les politiques ne savent vraiment le qualifier.
- Dans vos réponses, ne vous arrêtez pas à un "je ne sais pas", mais continuez votre phrase par un "je vais m'informer".

Nous sommes presque tous aujourd'hui à travailler occasionnellement à distance.

Dans ce contexte, nous allons devoir revisiter une grande partie de nos "bonnes pratiques" de management.

1. Focalisez-vous sur les priorités.
2. Insister sur le relationnel.
3. Précisez à votre équipe de quelle latitude chacun bénéficie pour adapter ses modes de fonctionnement.
4. Miser sur la transparence.
5. Adaptez votre style de management à la situation.
6. Insister sur les nouveaux objectifs.
7. Confirmer le lien de confiance.

CHECK LIST

- Avez-vous revalidé ou redéfini vos priorités ?
- Chacun dans l'équipe sait-il quelles sont ses nouvelles priorités ?
- La répartition des rôles sur les priorités de l'équipe est-elle claire pour tous ?
- Comment chacun peut-il se tenir informé de l'avancement des autres ?
- Avez-vous clarifié ce qui pouvait être ajusté dans les standards de qualité ou les règles de validation ?
- Lesquels de vos principes de management pourraient mériter d'être modulés ?
- Avez-vous planifié des moments pour faire le point en équipe du nouveau mode de fonctionnement ?

