

GUIDE PRATIQUE 5

COVID-19 : LE MANAGEMENT À L'ÉPREUVE DU TERRAIN



Une situation de crise implique un changement de temporalité : tout est dans l'instantanéité et semble à la fois sans fin. Il est difficile de se projeter et ce rapport au temps devient anxiogène (attente « du pic » de l'épidémie, attente du matériel, attente des annonces du gouvernement, attente des mesures, attente de l'après ... tout en gérant le quotidien).

Globalement, l'idée est de prendre soin des professionnels mais aussi de leur travail en facilitant et en accompagnant les changements mais aussi en donnant du sens et des repères organisationnels.

SOMMAIRE

EN TANT QUE MANAGER, DOIS-JE ADAPTER MON STYLE MANAGÉRIAL ?	p2
À QUOI DOIS-JE ÊTRE VIGILANT ?	p3
COMMENT FAIRE POUR PRÉSERVER MES COLLABORATEURS(TRICES) DANS CE CONTEXTE ?	p4
COMMENT COMMUNIQUER PENDANT LA CRISE ?	p5
EN TANT QU'EMPLOYEUR, COMMENT ADAPTER ET FAIRE ÉVOLUER LE FONCTIONNEMENT DE LA STRUCTURE ?	p6
AU-DELÀ DES RISQUES D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL OU DE STRESS POST- TRAUMATIQUE, Y A-T-IL D'AUTRES RISQUES AUXQUELS S'ATTENDRE POUR MES COLLABORATEUR(-TRICE)S ?	p8

EN TANT QUE MANAGER, DOIS-JE ADAPTER MON STYLE MANAGÉRIAL ?



Rappelons-nous que la situation actuelle est inédite et que peu d'entre nous y avons été préparés. Les organisations et entreprises doivent faire face à des problématiques nouvelles et l'accès aux ressources habituelles est devenu plus difficile voire parfois impossible.

À chaque échelon de l'entreprise, les questions liées à l'adaptation et au maintien de l'activité sont prégnantes. Il existe toutefois des différences dans la maîtrise des ressources et de la stratégie. Le risque étant parfois de trop centraliser les lieux de décisions, via un management exclusivement descendant, et de déposséder, pour un temps, les salarié(e)s de leur pouvoir d'agir.



De ce fait, dans le contexte particulier actuel, il est nécessaire :

Privilégier le maintien des échanges et concertations avec les équipes ...

- D'adopter une **certaine souplesse managériale** ;
- De privilégier le **maintien des échanges et concertations avec les équipes** et collaborateur(rice)s dans les processus de prise de décision. Autant le cadre peut être structurant et contenant, autant chacun doit pouvoir s'y retrouver afin de préserver sa perception du sens du travail ainsi que son sentiment de sécurité ;
- De consacrer des **temps conviviaux et de cohésion de groupe** dans la mesure de ce que permettent les règles de distanciation physique (la distanciation physique ne signifie pas obligatoirement la distanciation sociale) ;
- De consacrer des **temps de coordination et prévoir des aménagements du temps**. Chacun peut avoir des contraintes personnelles plus prégnantes qu'en temps habituel et il est nécessaire d'y être attentif. Ne pas en tenir compte risquerait d'augmenter la pénibilité ressentie des salariés à venir au travail et, de ce fait, d'engendrer une augmentation des arrêts de travail.

« les questions liées à l'adaptation et au maintien de l'activité sont prégnantes »

A QUOI DOIS-JE ÊTRE VIGILANT ?



- **Être conscient du rythme de chacun :**

il est nécessaire d'oublier la notion de performance et de reconnaître la valeur de chacun selon ses capacités.

- **Être conscient des efforts, du coût psychologique et physique nécessaire à la prise de poste** (ce que cela induit personnellement pour le (la) salarié(e), et son entourage personnel) :

- Prendre de la distance face à l'absentéisme ;
- Éviter les discours culpabilisants envers ceux qui ne se sentent pas en mesure d'affronter un environnement de travail dégradé ou priorisent leur vie familiale.

- **Veiller au risque d'installation de clans entre métiers**

(par exemple, entre ceux qui sont en télétravail et ceux qui sont sur site, entre ceux qui travaillent et ceux qui sont en arrêt) : ces clans pourraient perdurer après la crise, à travers divers conflits larvés reposant sur des jugements de valeurs.

« communiquer sur ses ressentis doit être encouragé et non réprimé »

- **Face à l'exacerbation des émotions (tristesse, colère, peur, ...)**

Autoriser ses collaborateur(trice)s à échanger sur leurs émotions : communiquer sur ses ressentis doit être encouragé et non réprimé. Les émotions sont éphémères et évoluent au fil de la journée, c'est l'occasion de les identifier et de les partager pour parvenir à les contrôler afin qu'elles ne prennent pas le dessus sur les raisonnements / facultés de jugement.



Rappelons que le stress est une réaction naturelle et physiologique permettant de mobiliser nos ressources face à une situation inhabituelle pour nous permettre d'y faire face. La peur et l'anxiété sont eux des phénomènes psychologiques qui agissent sur nos émotions et nos comportements. Les manifestations peuvent être visibles ou invisibles chez vos collaborateurs : **vigilance à ceux qui ne s'expriment pas.**

Le fait d'en échanger ne doit pas être perçu comme une faiblesse mais bien comme une force. Il est nécessaire d'accepter les réactions tout en se canalisant sur les actions.



Autoriser ses collaborateur(trice)s à échanger ...

COMMENT FAIRE POUR PRÉSERVER MES COLLABORATEURS(RICES) DANS CE CONTEXTE ?



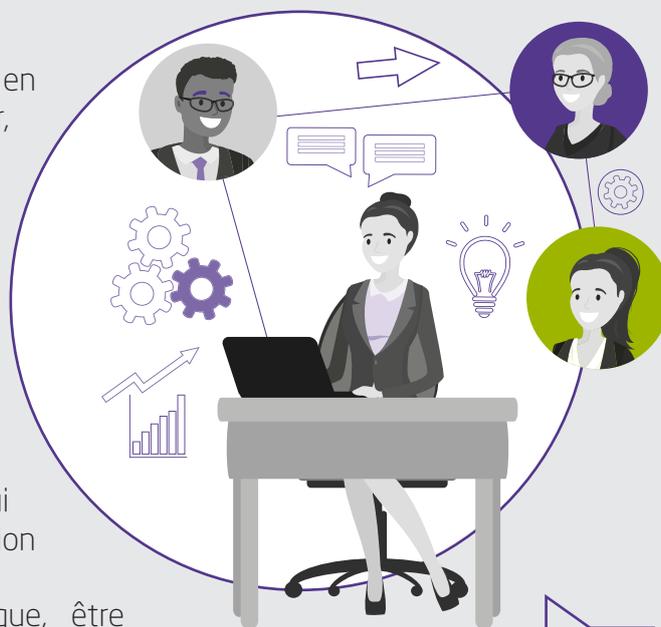
Rappelons qu'il existe des facteurs de protection organisationnels tels le soutien social, la reconnaissance et l'autonomie.

• Soutien social, moral et technique :

- Réunions régulières pour recenser les points sensibles, favoriser l'émergence de solutions et renforcer la cohésion ;
- Identifier les salarié(e)s en difficulté, se rendre disponible et à l'écoute ;
- Orienter les salarié(e) en souffrance ;
- Savoir faire preuve de discernement en cas d'erreur, analyser sans culpabiliser, convertir ces situations comme des axes de progrès.

• Reconnaissance, sens du travail :

- Face à cette situation exceptionnelle, être conscient des bouleversements identitaires qui peuvent avoir lieu dans certains métiers ;
- Débattre des critères de qualité... qui ne sont plus les mêmes qu'en situation normale ;
- Qu'elle soit financière ou symbolique, être présent auprès de son équipe, s'intéresser à ce qu'elle fait, l'encourager.



Réunions régulières pour recenser les points sensibles ...

• Autonomie :

- Laisser la place aux initiatives, l'adaptation du travail prescrit à la réalité exceptionnelle du terrain afin de réduire la pression psychologique perçue.
- Accompagner pour garder une ligne directrice. L'autonomie ne signifie pas de laisser ses collaborateur(rice)s « se débrouiller ». Il s'agit de rendre possible l'atteinte d'objectifs par différents moyens et de permettre ainsi aux membres de l'équipe d'être acteur(rice)s de leur travail.
- Mettre à profit les habiletés de chacun, qui ne sont peut-être pas exploitées en temps normal et les amener à se développer.

« il existe des facteurs de protection organisationnels tels le soutien social, la reconnaissance et l'autonomie »

COMMENT COMMUNIQUER PENDANT LA CRISE ?



« le partage social des émotions peut avoir des vertus fédératrices »

Le manager est souvent le phare d'une équipe. Son humeur et son comportement ont généralement une incidence forte sur le ressenti des collaborateurs et l'ambiance de travail. Dans cette période quelque peu anxiogène, il est préférable de montrer que vous êtes également affecté par la situation. Le partage social des émotions peut avoir des vertus fédératrices, dans la mesure où elles ne sont pas exacerbées et restent équilibrées.

- Pour les salarié(e)s contaminé(e)s, veillez au respect de leur vie privée et à la confidentialité.
- Pour les autres, il est nécessaire d'indiquer clairement qu'au regard du contexte, il y a un droit à l'erreur.

Inciter les salariés à réfléchir aux opportunités de cette crise et à se projeter sur « l'après-crise ». Se préparer doucement à « l'après-crise » permet de conserver la mobilisation des salariés et de réduire l'anxiété.

Communiquer sur les actions mises en œuvre dans le but que les salarié(e)s se sentent en sécurité autant que possible :

- **Montrer l'effort de réévaluation des risques professionnels** en passant en revue les circonstances dans lesquelles les salarié(e)s peuvent être exposé(e)s au virus, et mettre en œuvre les mesures nécessaires pour éviter, ou réduire le plus possible les risques de contagion (article L4121-1 du Code du Travail) ;
- **Rappeler les équipements de protection individuelle et collective** qui sont mis à disposition : si besoin, rapprochez-vous de votre Service de Santé au Travail qui œuvre pour trouver des solutions ;
- **Rappeler quotidiennement les mesures de sécurisation définies avec les salarié(e)s** et communiquer régulièrement afin de s'assurer que les informations soient bien comprises et réalisables par tous (nettoyage du matériel, respect des distances, gestion des flux de clients, ...).

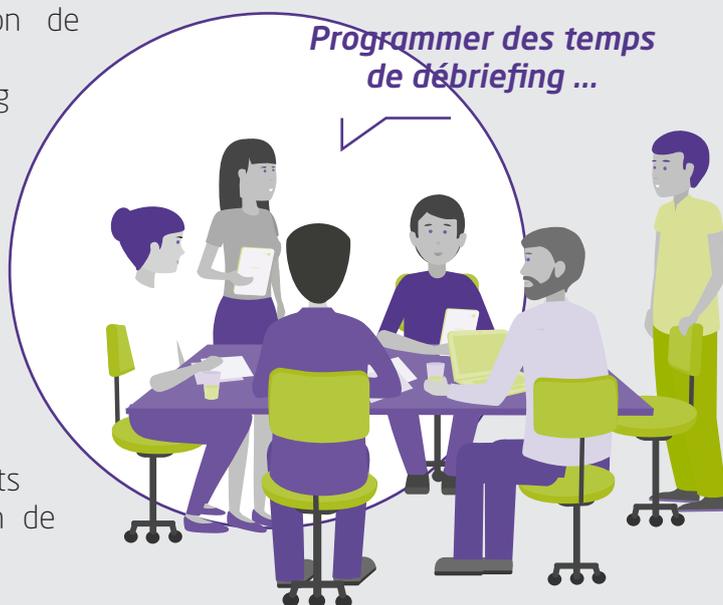


EN TANT QU'EMPLOYEUR, COMMENT ADAPTER ET FAIRE ÉVOLUER LE FONCTIONNEMENT DE LA STRUCTURE ?



AU NIVEAU COLLECTIF

- Mettre en place des espaces d'échanges ou des espaces d'expression ;
- Mettre en place des groupes d'analyse de pratiques, de réflexion éthique pour les soignants, les éducateurs/moniteurs ;
- Prévoir des réunions d'organisation de l'activité ;
- Programmer des temps de débriefing des situations d'urgence ;
- Proposer des groupes de parole et discussions intra ou inter-équipes, multidisciplinaires ou entre pairs ;
- S'interroger sur le style de management employé et mettre en place une stratégie de changement si nécessaire en intégrant un management participatif ;
- Encourager l'existence de soignants référents au sein des équipes afin de pouvoir solliciter de l'aide.



AU NIVEAU INSTITUTIONNEL

- **Mettre en place une cellule de crise pluri-professionnelle** : réunions hebdomadaires de l'ensemble des professionnel(le)s intervenant dans un service exposé dans le but de définir éthiquement une démarche adaptée à la complexité de la situation (besoins médicaux et psychosociaux pour les soignants, besoins spirituels, éducation en santé, organisation de travail...);
- **Prendre en compte, en tant qu'entreprise, le risque potentiel** :
 - Intégration au projet institutionnel et au DUERP ;
 - Stratégies de communication sur les risques et les services proposés ;
 - Repérage des facteurs environnementaux (organisation du travail, gestion du temps, protocoles de soins/de travail spécifiques).

« mettre en place des espaces d'échanges ou des espaces d'expression »

- **Communiquer - créer du lien :**

- Partager les directives de l'entreprise (objectifs, enjeux, équilibre financier...) pour faciliter la communication vers les équipes (via les instances déjà existantes : CME, CHSCT, ... ou via des nouvelles si elles n'existent pas)
- Constituer des groupes de travail pour l'élaboration des projets institutionnels en lien avec les projets d'équipes (adéquations entre gestionnaires et problématiques humaines), prise en compte des aspects qualitatifs du travail dans le suivi de l'activité ;
- Faciliter les échanges avec le Service de Santé au Travail ;
- Favoriser la reconnaissance et la valorisation institutionnelle

« repérage des signes de souffrance au travail précurseurs de difficultés psychologiques »

- **Informier et conseiller les managers :**

- Repérage des signes de souffrance au travail précurseurs de difficultés psychologiques ;
- Démarche participative participative et méthodologie adaptée d'animation ;
- Reconnaissance de leur propre stress et acceptation des remises en question managériales.

- **Instaurer et inciter à la mise en place d'une démarche participative :** dialogue (partages, échanges) entre les différents acteurs de l'entreprise en lien avec la DRH, la DS, la DAF et l'équipe de Santé au Travail

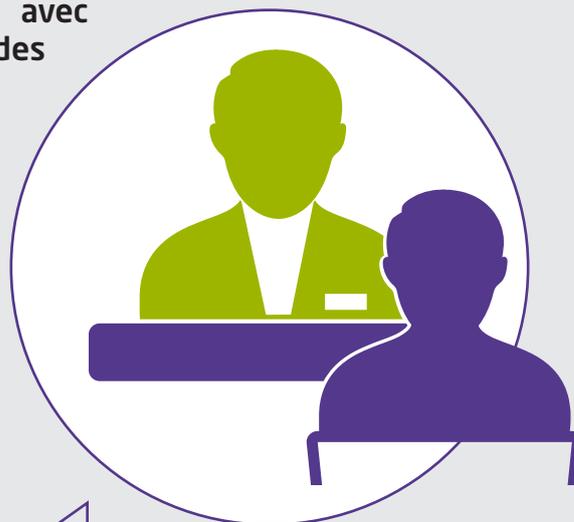
AU NIVEAU INDIVIDUEL

- **Prévoir des entretien(s) individuel(s) avec un psychologue dédié à l'écoute des professionnel(le)s :**

- > Soit en direction des professionnel(le)s hors institution
- > Soit en direction des managers

- **Favoriser la mobilité des personnel(s) au sein du service** ou dans la planification de l'activité en tenant compte de leur demande ou de risque de surexposition ;

- **Soutien des managers.**



Prévoir des entretien(s) individuel(s) avec un psychologue ...

AU-DELÀ DES RISQUES D'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL OU DE STRESS POST-TRAUMATIQUE, Y A-T-IL D'AUTRES RISQUES AUXQUELS S'ATTENDRE POUR MES COLLABORATEUR(-TRICE)S ?



- **Un temps de réadaptation** : le retour à la vie professionnelle et sociale peut prendre quelques jours, quelques semaines voire quelques mois. Le fait d'en être conscient et d'accepter un retour à la normale différé peut aider dans la gestion des préoccupations, des distanciations, des frustrations et de l'anxiété.
- **Un sentiment de culpabilité lié aux difficultés de conciliation vie personnelle/vie professionnelle**, garde d'enfants/projets professionnels durant le confinement peut avoir pour effet un surinvestissement de certains. Ne pas oublier que présentisme n'est pas nécessairement synonyme d'efficacité.
- **Une détresse socio-économique** liée à une absence prolongée incluant une diminution des indemnités journalières, le chômage partiel, les coûts médicaux (dépassements), notamment pour les salarié(e)s aux faibles revenus ou rencontrant déjà des difficultés.

« le retour à la vie professionnelle et sociale peut prendre quelques jours, quelques semaines voire quelques mois »

« Psychological Effects of Quarantine During the Coronavirus Outbreak: What Healthcare Providers Need to Know » - Center for the Study of Traumatic Stress - Department of Psychiatry

- D'importantes **remises en question** peuvent voir le jour à l'issue de cette crise, notamment concernant l'identité personnelle/professionnelle, les valeurs et les priorités de vie. Ces bouleversements identitaires vont amener à de nouveaux choix d'orientation, de reconversions, de besoins en formation et de mouvements de personnel.
- La situation actuelle peut enfin conduire à une **aggravation des troubles liés à des risques psychosociaux préexistants** et pour lesquels aucune action préventive n'aurait été initiée. Se méfier de l'effet domino : les difficultés de quelques individus peuvent se généraliser au groupe sans action préventive.



Un sentiment de culpabilité lié aux difficultés de conciliation vie personnelle/vie professionnelle ...