15 avenue du Rhin
67100 Strasbourg

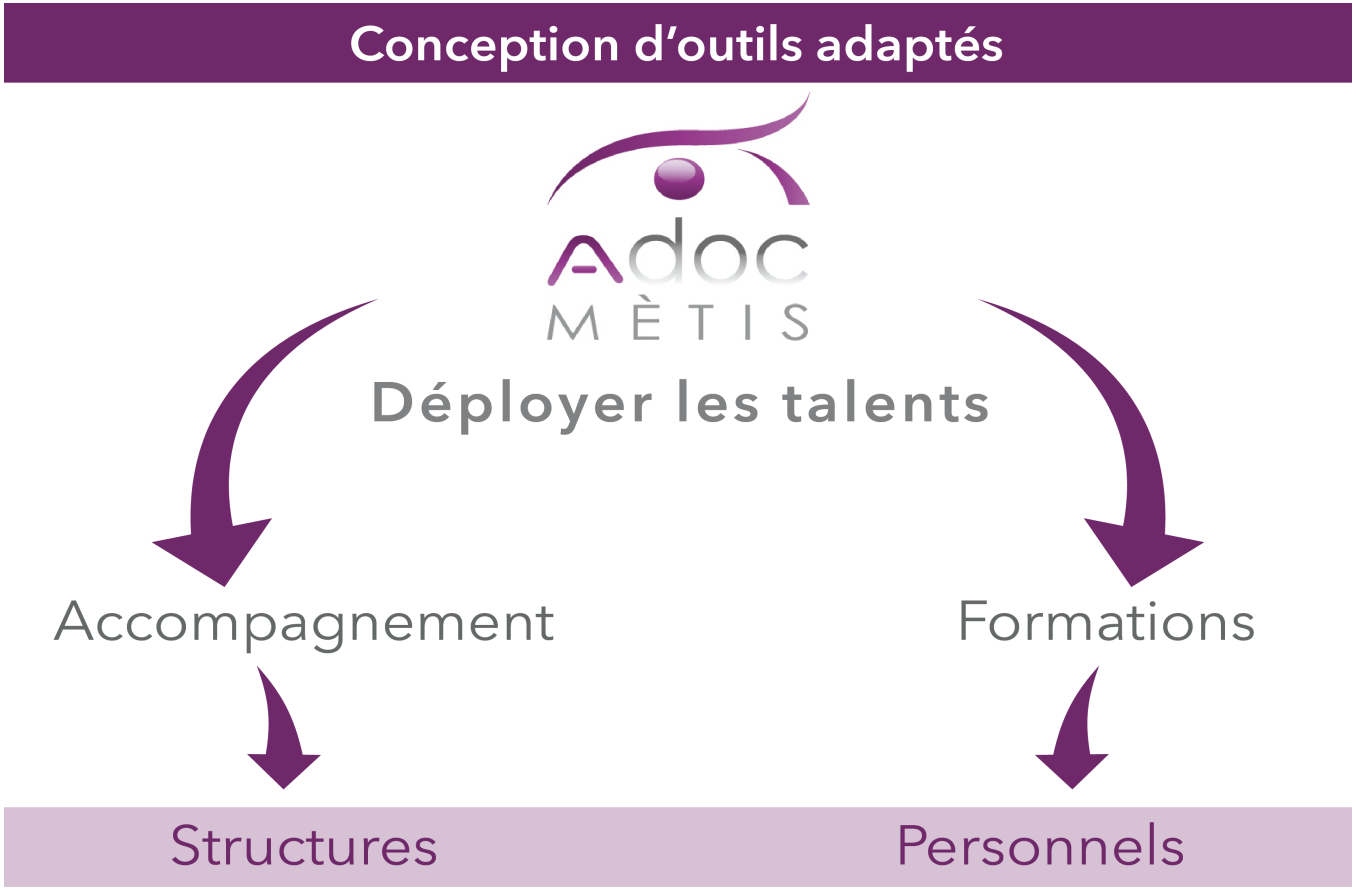
+33(0)6.52.85.85.22
www.adoc-metis.com

Managers : Préparer et accompagner l'après-confinement

Wébinaire INSERM

La science pour la santé
From science to health

- Premier cabinet de conseil en gestion des ressources humaines pour l'ES-R



Notre équipe

Dr Emmanuelle Ebel-Jost
Arts du spectacle

Dr Carole Chapin
Littérature comparée

Thibaut Ehlinger
Sciences de l'Education

Dr Anna-Livia Morand
Philologie latine

Dr Romain Pierronnet
Sciences de gestion

Dr Simon E.B. Thierry
Informatique

Interface Teams

- A : activer/désactiver la caméra
- B : activer/désactiver le micro
- C : ouvrir le panneau « Conversation »

  → Questions ou demandes dans le Chat

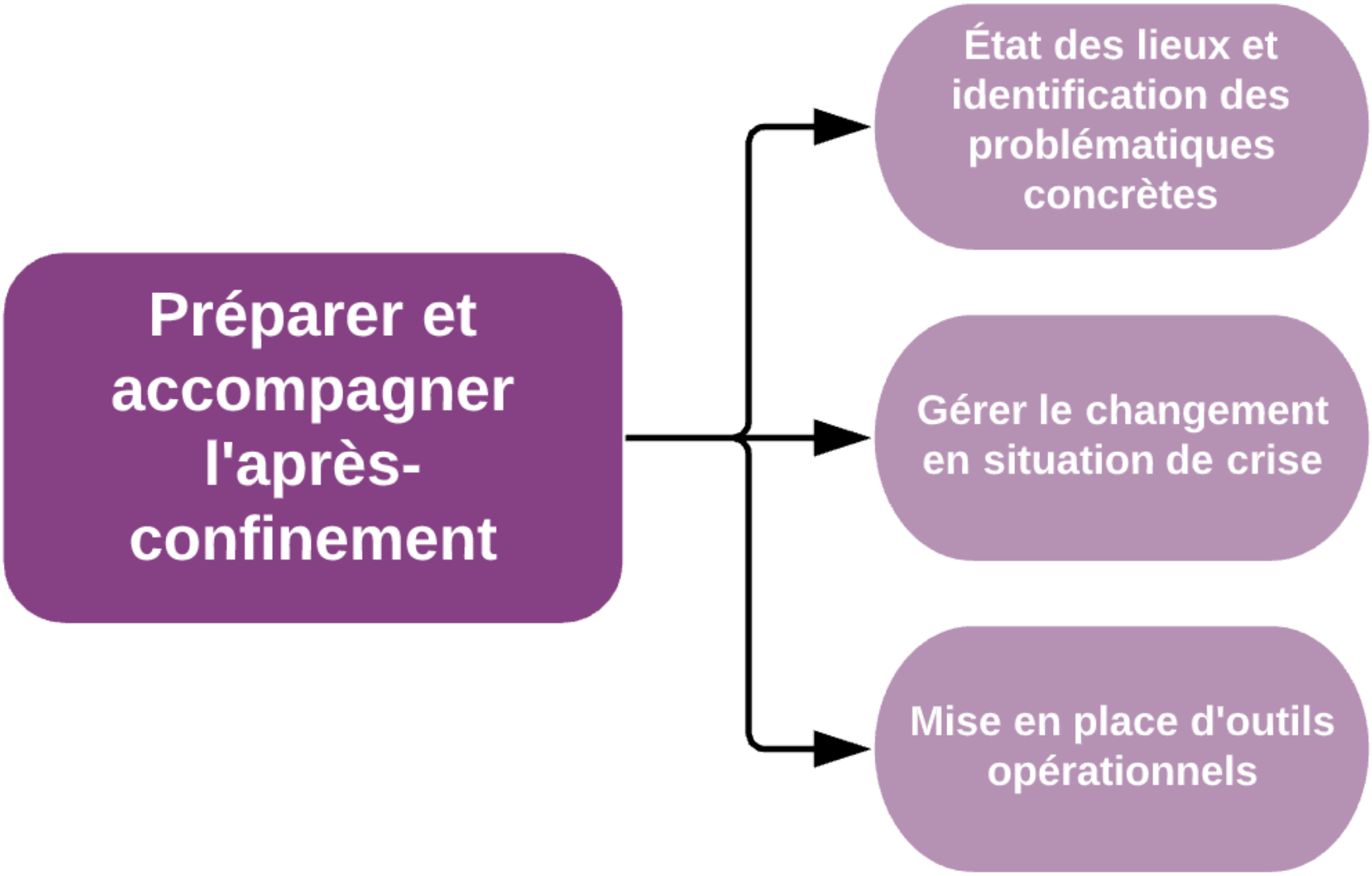
  → Merci de ne pas enregistrer

Dites-nous en un peu plus...

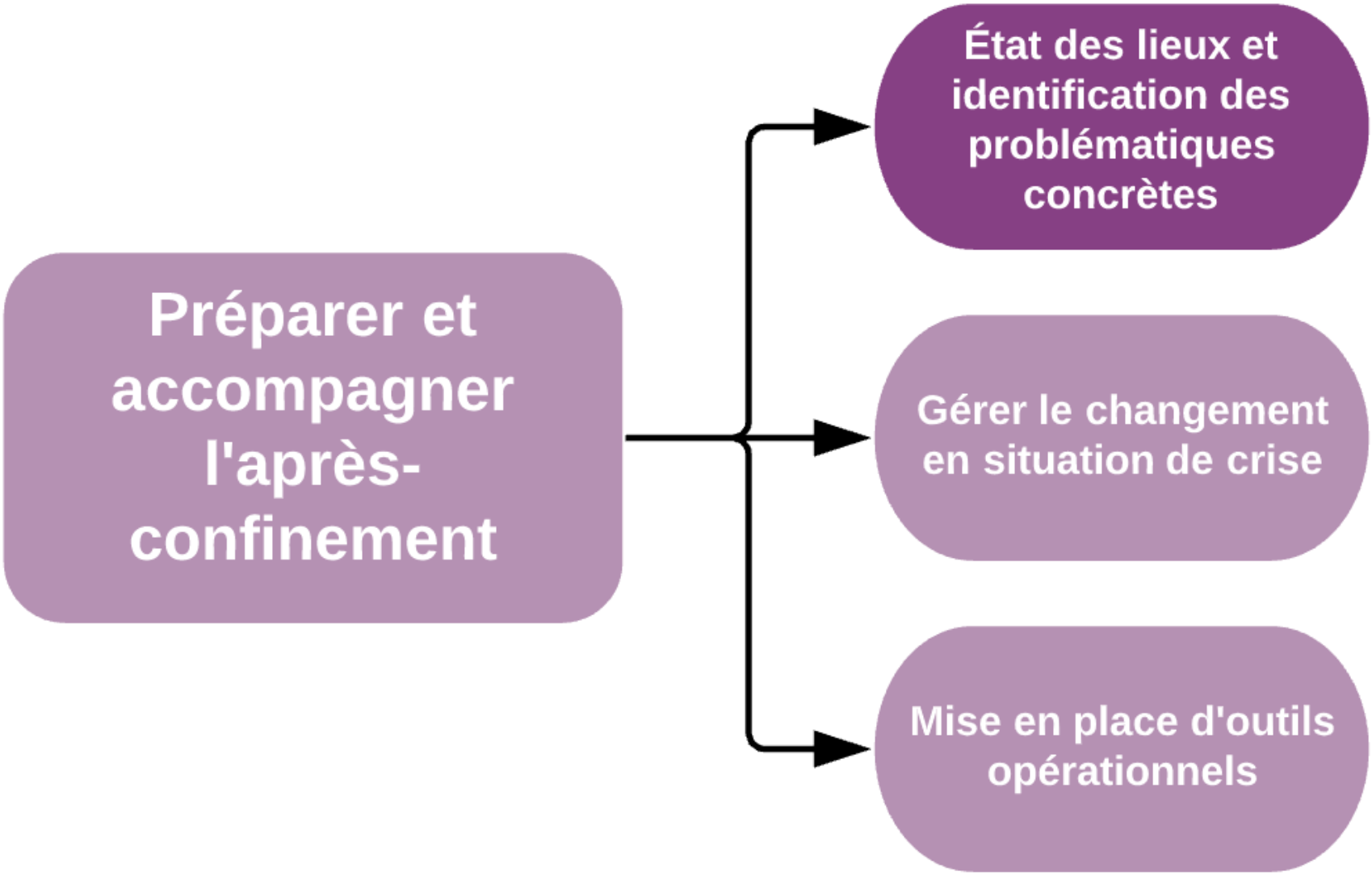
- Choix d'image + état d'esprit
- Avec Mentimer : Mentimeter
  - **Rendez-vous sur : www.menti.com**

- Slides, fiches outils
  - **Envoyés par mail en fin d'atelier**
  - **Disponibles en ligne : http://www.adoc-metis.com/formations-ressources-humaines/boite-a-outils-inserm/**
    - **À télécharger, lien non pérenne**

Objectifs et plan du webinaire



Objectifs et plan du webinaire



Difficultés envisagées

- Quelles difficultés prévoyez-vous pour le retour au bureau ?
- Avec Mentimer : Mentimeter
  - **Rendez-vous sur : www.menti.com**

- Typologie des enjeux du service / de l'équipe
  - **Sens : impact et valeur des missions réalisées**
  - **Division du travail : qui fait quoi et comment on peut s'organiser**
  - **Processus : comment réaliser les tâches et gérer les besoins et attentes liées à l'équipe**
  - **Comportements : retrouver une façon d'interagir sereine et opérationnelle**
  - **Justice organisationnelle : reconnaissance et prise en compte des engagements et efforts de chacun·e**

Double spécificité

- Covid-19
  - **Crise sanitaire**
    - **Enjeu intime**
    - **Enjeu collectif**
    - **Concerne l'employeur**
  - **Caractéristiques de la maladie**
  - **Incertitudes fortes et persistantes**
  - **D'autres crises envisagées ?**
- Organisations académiques
  - **Secteur public → Régulation publique**
  - **Diversité populationnelle**
    - **Chercheur·es et personnels de support/d'appui**
    - **Titulaires et contractuel·les**

    → Diversité d'enjeux
  - **Rapport à l'autonomie double**
    - **Autonomie scientifique**
    - **Autonomie des fonctions support/d'appui**

    → « Bureaucraties professionnelles » (Mintzberg, 1972)

Matrice de synthèse
Ce que le confinement a produit comme effets

		Sens : qu'est-ce qui se passe et que faut-il faire ?	Division du travail	Processus	Comportements	Justice organisationnelle
Management post-confinement		Ré-interrogé puis stable ?	Stable ?	Stables et coordonnés à distance En partie dématérialisés, sur une base volontaire	Autonomie supposée Fondés sur des enjeux stables	Ré-interrogée puis stable
Gestion de crise		Ré-interrogé pour garantir l'adéquation et la cohésion	Ré-interrogée en fonction des circonstances : ressources, priorités ...	Instables Ré-interroger	Autonomie non supposée Fondés sur des enjeux instables	Ré-interrogée puis instable
Synthèse ?		?	?	?	?	?
Crise sanitaire : Covid-19 ?	Enjeu intime	Ma santé au coeur de mes préoccupations				L'intérêt pour ma santé comme critère
	Enjeu collectif	Ré-interrogé au prisme sanitaire : la santé du collectif au coeur des préoccupations managériales				Solidarité ? Besoins nouveaux ? ...
	Concerne l'employeur	J'attends qu'il m'aide Bonus : INSERM : acteur de la remédiation	Quelle attitude du manager et de l'organisation face à la ré-ingéniérie ? (autonomie/contrôle ?)			Messages de la hiérarchie ?
	Caractéristiques de la maladie	Amplifie les enjeux	Limiter/empêcher l'exposition	Recherche de dématérialisation, qui s'impose d'elle-même	Inquiétudes, prudence, repli, peur, mais aussi solidarité, empathie ...	Amplifie la recherche d'empathie
	Incertitudes fortes et persistantes	Risque d'instabilité : recherche d'agilité en contexte « bureaucratique » sur toutes les composantes				
	D'autres crises envisagées ?	Instabilité plus large	Anticiper sur les effectifs et les compétences pour faire face		Recherche d'empathie au-delà du volet sanitaire	Ré-interrogée au-delà du volet sanitaire
Synthèse : que faire ?		?	?	?	?	?

Sélection des priorités

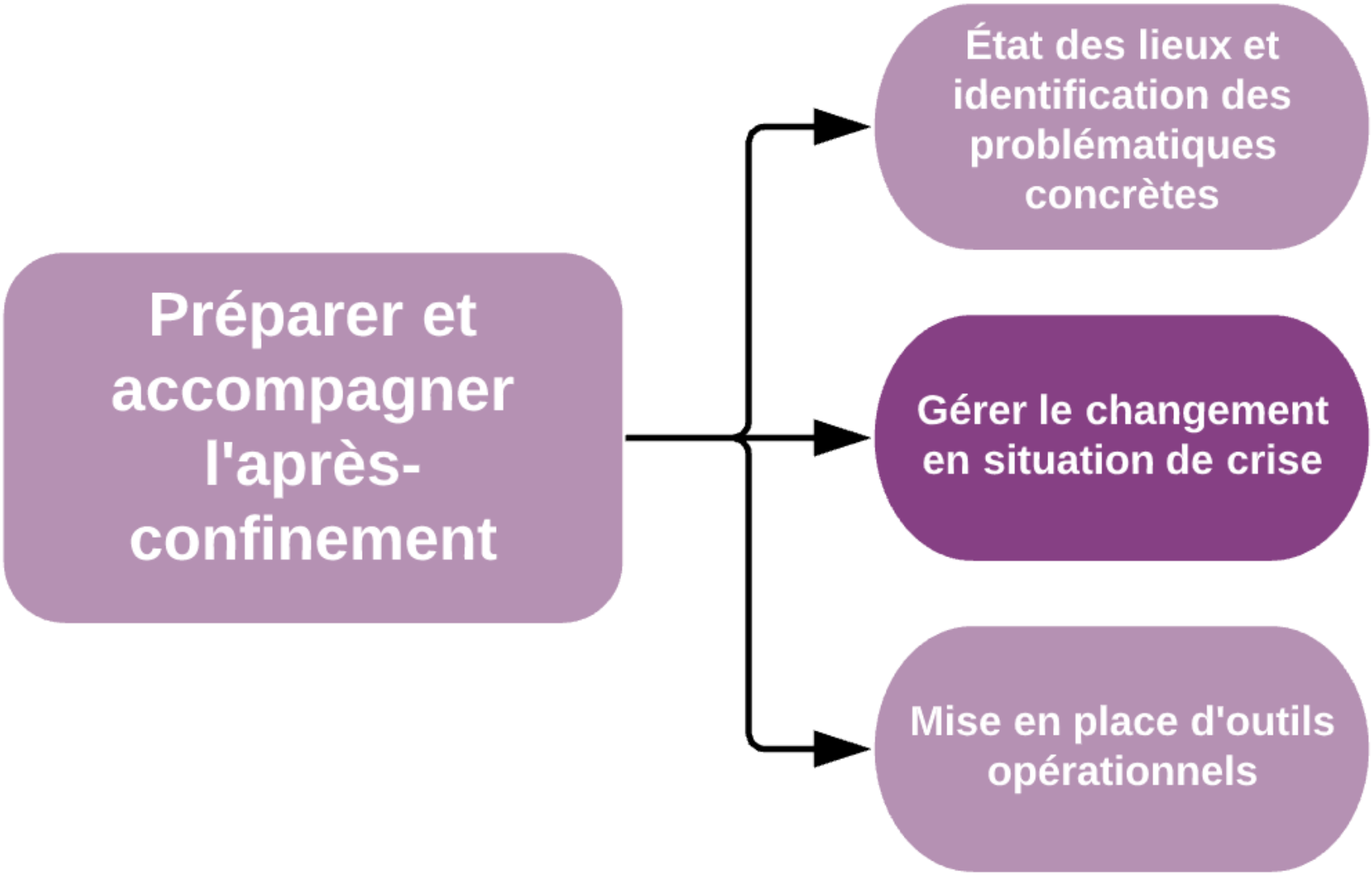
Enjeux	
Sens	
Division du travail	
Processus	
Comportements	
Justice organisationnelle	

https://forms.gle/w8JhikoUUV1PSRkz5

Pour information : fiches INSERM

- Fiche 1: Impact psychologique et conseils
- Fiche 2 : Impacts sur l'organisation du travail et conseils pour mieux vous organiser
- Fiche 3 : Zoom sur le management à distance
  - **Liens disponibles sur notre page dédiée aux ateliers INSERM : http://www.adoc-metis.com/formations-ressources-humaines/boite-a-outils-inserm/**

Objectifs et plan du webinaire



- Changement ?

> *« [...] **processus** conduisant à une **transformation**, plus ou moins profonde, plus ou moins en adéquation aux **intentions des acteurs** initiateurs, de **règles formelles** mais aussi de **comportements individuels et/ou collectifs** caractérisant le fonctionnement socio-organisationnel. De tels processus peuvent être **volontaires, dirigés et planifiés** ou, au contraire, **spontanés et continus.** »*
>
> (Foudriat, 2015, p. 5)

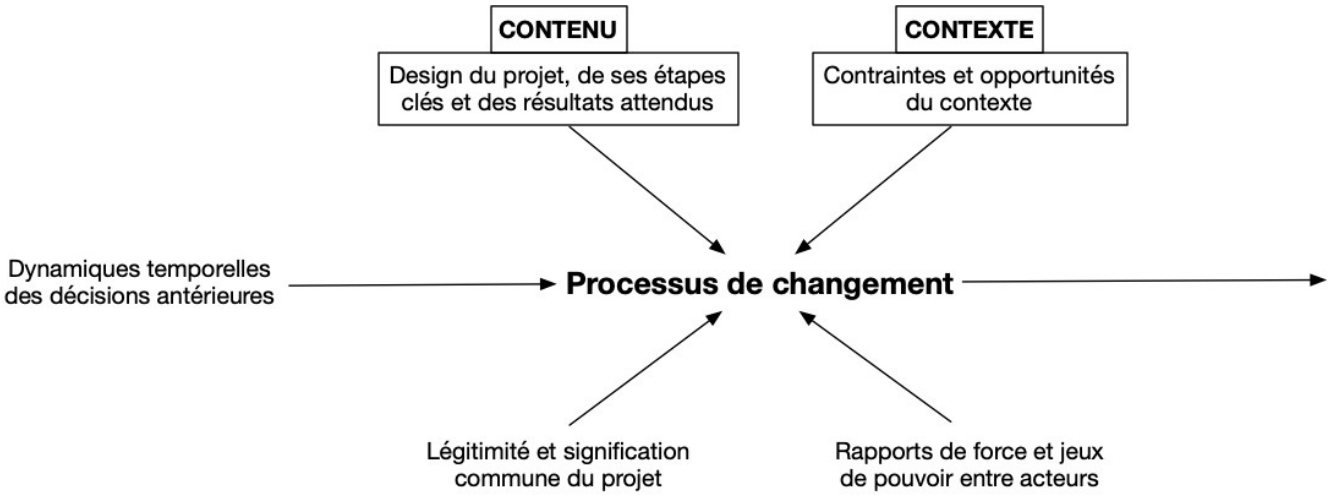
- Crise ?

> *« Accumulation d'**évènements** probables au niveau d'une partie ou de l'organisation dans son ensemble et **pouvant interrompre** ses opérations **présentes ou futures** en **affectant les individus ou les communautés** à un niveau **physique**, **psychologique** et/ou **existentiel** »*
>
> (Pauchon, 1988)

→ Rupture + dimension sociale et humaine

- Pour F. Pichault (2013), 2 styles/familles de management face au changement
  - Panoptique : direction, planification ...
  - Polyphonique : émergence, innovation …

→ **Contexte de crise**



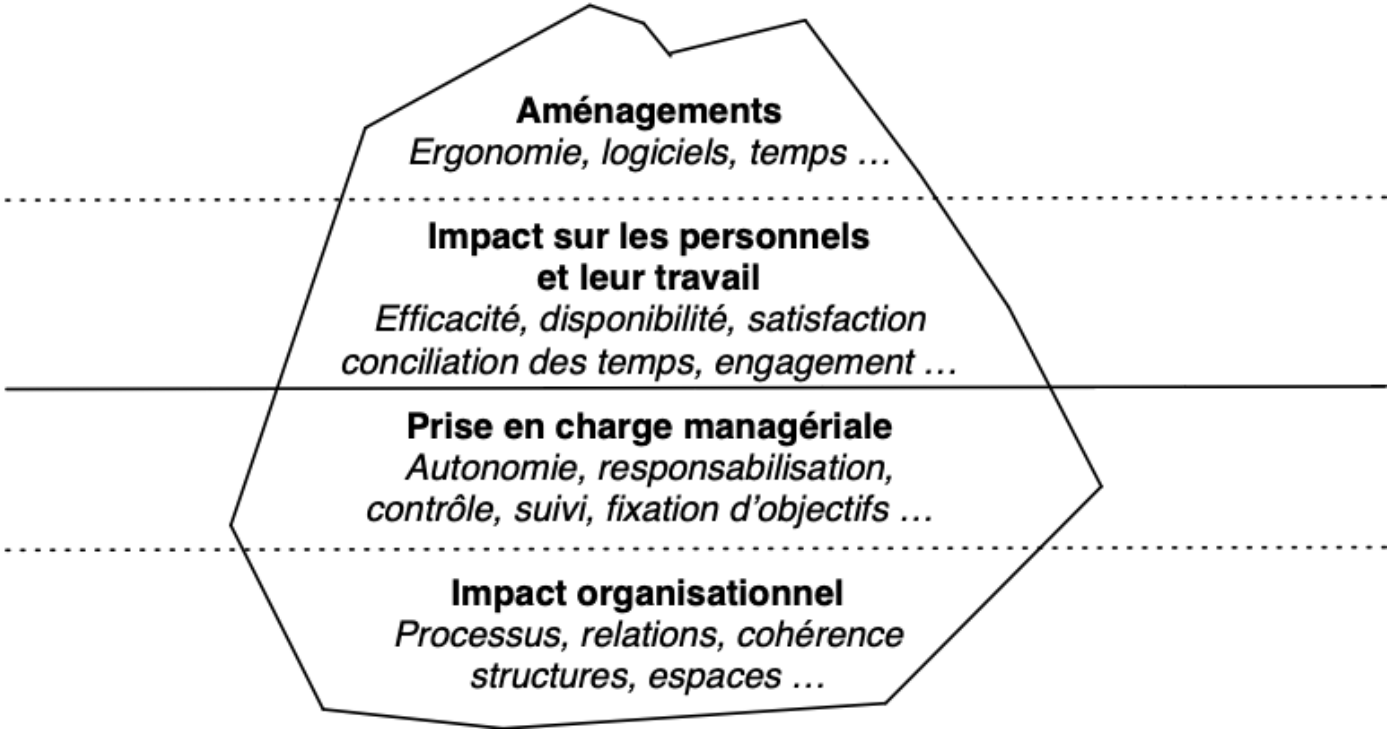
3 constats

- La globalisation
  - **Partir du principe qu'on a tous traversé la même « épreuve » de la même façon**
  - **Etalon de la douleur : il serait malvenu de se sentir en difficulté alors que d'autres ont perdu des proches, ont vécu dans des appartements minuscules, etc.**
- L'effet rebond
  - **Partir du principe que tout le monde souhaite « aller de l'avant »**
  - **Penser que ça va forcément « mieux » maintenant que pendant le confinement**
- L'effet parenthèse
  - **« Repartir comme en 40 »**
  - **Chercher à tous prix à retrouver de la normalité : laquelle ?**

- Vers quelle normalité aller ?
  - **L'ancienne**
    - → **Résilience organisationnelle**
  - **Une nouvelle (parmi d'autres, à bâtir)**
    - → **Anti-fragilité (Nicholas Taleb, 2012)**

- Double dimension managériale :
  - **Stratégique : où aller ?**
  - **Tactique : comment y aller ?**

- Télétravail



Télétravail après la crise ?

- Deux orientations :
  - **Retour à la situation antérieure**
  - **Accroissement du télétravail**

- Paramètres associés :
  - **Nombre d'agent·es concerné·es**
  - **Quotités et gestion du temps**
  - **Equipements**
  - **Processus**
  - **Compétences**
  - **Management**
  - **…**

Quelles conséquences de la crise sur le management ?

- 3 temps
  - **Confinement**
  - **Dé-confinement**
  - **L'après**

- Traces des expériences et leçons ?

- Production de sens (Weick, 1995)

> *« Processus collectif au travers duquel les membres de l'organisation produisent des interprétations plausibles de la situation, leur permettant de (re)créer un ordre et d'agir collectivement »*
>
> (Allard-Poesi, 2014)

Exemple clef : l'incendie de *Mann gulch*

Le sens

- Le sens
  - **Résulte de l'organisation et de son management**
  - **Oriente nos réactions en orientant nos cadre de compréhension**
  - **Est un construit issu d'interactions**
- 5 étapes :
  - **Changement dans l'environnement, perçu par les individus**

    → Crise sanitaire
  - **Enaction : construction commune d'une représentation du réel**

    → Echanges autour de la crise (gravité réelle, attestations dérogatoires, intérêt des masques ...)
  - **Sélection**

    → Que faire et qu'est-ce qui fonctionne ?
  - **Rétention mémorielle (fonction de résultats)**

    → Ca, ça fonctionne !
  - **Souvenir**

    → Ca avait fonctionné, je le refais
- Créations d'îlots de sens, pour le meilleur ou pour le pire
- Le/la manager comme traducteur ou traductrice

- Notion de MSP

  « Prédisposition individuelle à répondre à des motifs portés en premier lieu, sinon uniquement, par des institutions et organisations publiques »

  (Perry et Wise, 1990)

- Crise sanitaire
  - **Active la dimension régalienne de l'action publique**
    - Sécurité (intérieure et extérieure)
    - Droit et justice
    - Economie
  - **Levier motivationnel : la « continuité du service public » en train de se faire**

- Traduction en impacts concrets ?
  - Approche hiérarchique
  - Re-division du travail
    - → Autonomie / Contrôle (...)
  - (Co)Conception
    - De solutions et de processus
    - De stratégies
  - Discours et sa performativité
  - Incitations / Reconnaissance
    - Matérielle
    - Symbolique
  - Outils d'échanges et coordination / temps

- Attentes en matière de reconnaissance
- Justice organisationnelle
- RPS et QVT

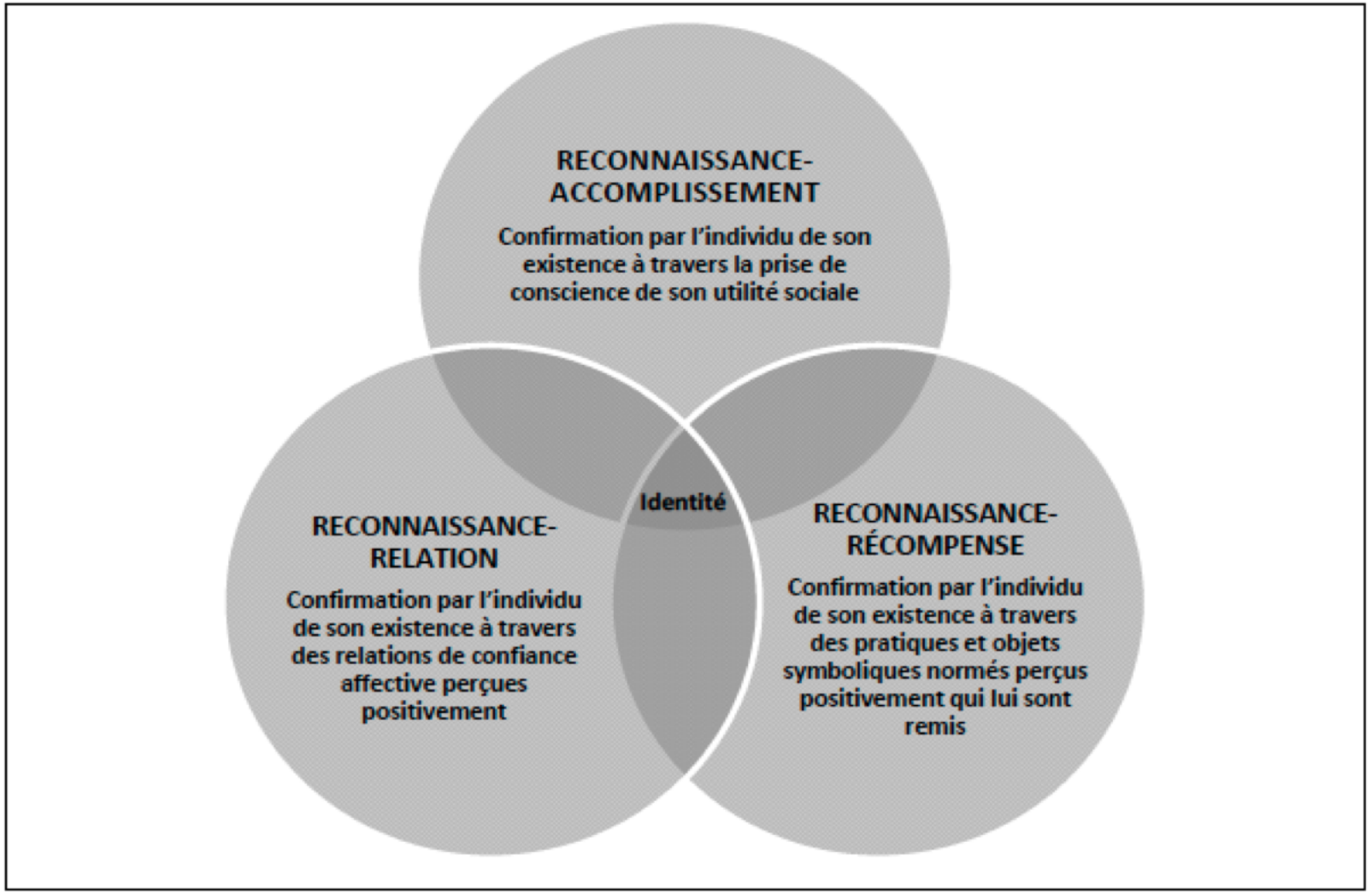
Reconnaissance

Educpros Enquête bien être au travail des personnels ES-R. 2015	Enquête Newstank Adoc-Metis 2020
« Je suis traitée comme une jeune personne s ans égard pour les nombreux services déjà rendus à mon métier. »	« quelle valorisation pour la suite ? quelle reconnaissance publique de cette belle performance ? »
« Nous sommes ignorés par la direction des s ervices et la présidence. Même pas un bonjour. Jamais de remerciement ni de bra vo, même de la part de mon N+1. »	« est-il si important de travailler autant pour une reconnaissance aussi faible »
« Je souffre surtout du manque de reconnaiss ance d'une autonomie décisionnelle dans l'exercice de mes missions, en contradiction a vec un niveau de compétence professionnelle et un niveau d'étude élevés. »	« Plus de travail, moindre résultat, et encore moins de reconnaissance »
« Déplore le mépris croissant à l'encontre des personnels de catégorie C et B.	« Espoir d'une reconnaissance de l'investissement et de l'implication des équipes qui n'a pas faiblit »
« J'ai un chef qui respecte mon travail mais qu i manque d'initiative à mon égard, je voudrais plus de responsabilités »	« Non reconnaissance du surinvestissement professionnel requis durant le confinement »
	« la reconnaissance de ma capacité a effectivement exercer une partie de mon activité en télétravail »
	« Juste un retour et un mot de reconnaissance sur l'investissement et les réalisations dans la période... Ce serait pas mal... Pour le reste j'attends de pouvoir faire un gueuleton avec mes collaborateurs »

- Reconnaissance :
  - *« Le principal ressort de motivation et d'implication des fonctionnaires est le sens du service public : pour le mobiliser, le responsable public doit ajuster son management aux spécificités des personnels qu'il dirige, en faisant preuve d'un sens de l'anticipation et en réitérant ses demandes »* (Holcman, 2011, p. 56)
  - Enjeu classique conforté
    - Dans le secteur public
    - Par la crise

Roche, 2014

Figure 1. Schéma des différentes appréciations de la reconnaissance



- « Sentiment » de « Justice organisationnelle »

  « […] la perception de l'équité des échanges prenant lieu dans l'organisation, qu'ils soient économiques ou sociaux, impliquant l'individu dans ses relations avec les supérieurs, les subordonnées, les collègues, et l'organisation comme étant un système social » (Beugré, 1998, p. 7)

  - **Avant le confinement ← → Pendant ← → Après**

  - Distributive
  - Procédurale
  - Justice interactionnelle

RISQUES PSYCHOSOCIAUX, C'EST QUOI EXACTEMENT ?
Violences externes
Insultes, menaces, agressions, incivilités
Stress
Déséquilibre entre les contraintes et les ressources
Violences internes
Harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés
Conséquences pour le salarié
Maladies cardiovasculaires
Troubles musculosquelettiques
Dépression et anxiété
Épuisement professionnel ou burnout
Suicide
© pour l'INRS
www.inrs.fr/risques/psychosociaux
inrs

- Gestion de crise ↔ Routines organisationnelles
  - **Plans de continuité d'activité**
  - **Plans de reprise d'activité**

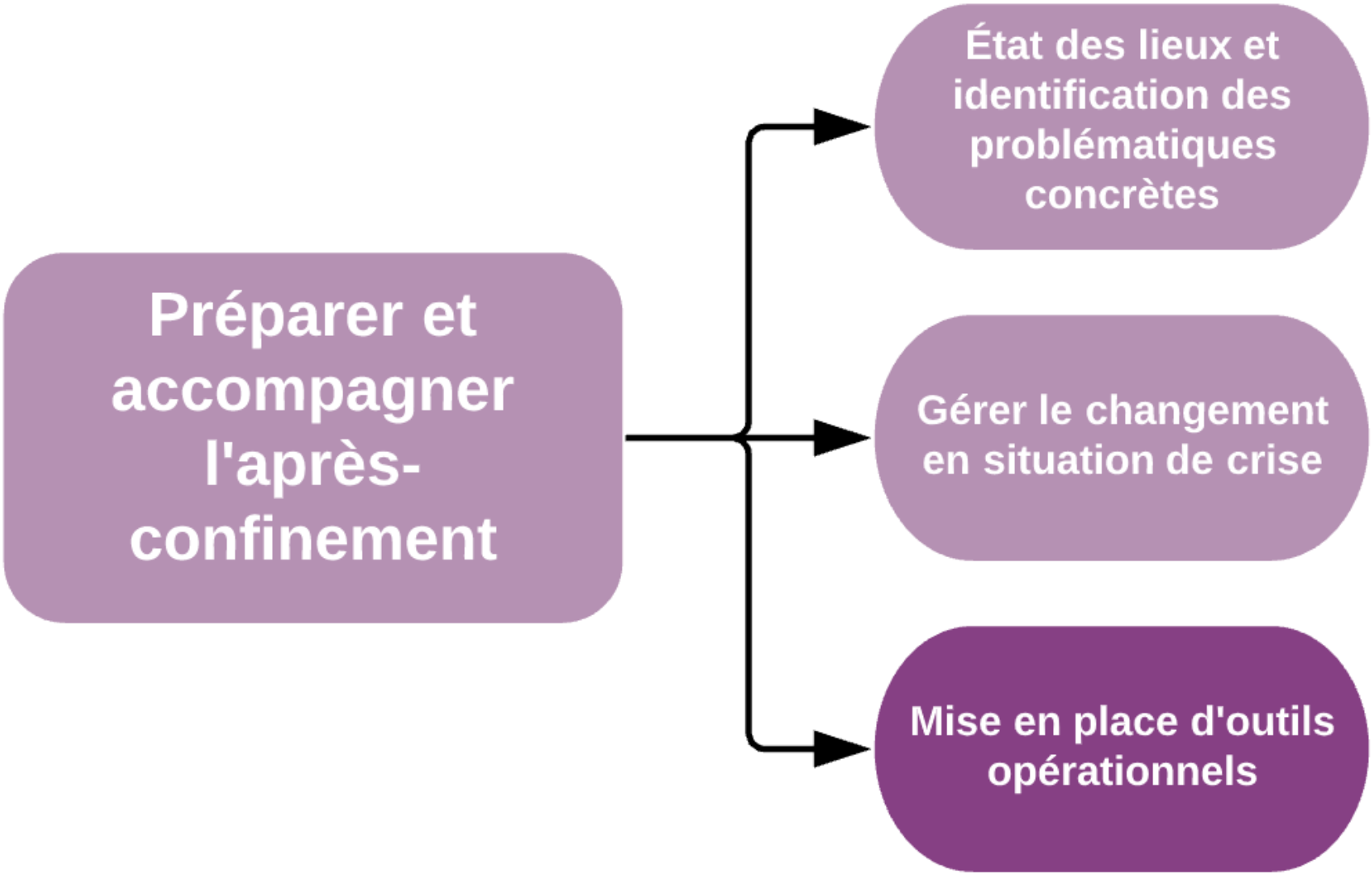
  - **Leviers**
    - **De production de sens**
    - **De reconnaissance**
    - **De justice organisationnelle**
    - **De QVT**
    - **...**

Rappel : typologie des enjeux

- Typologie des enjeux du service / de l'équipe
  - **Sens : impact et valeur des missions réalisées**
  - **Division du travail : qui fait quoi et comment on peut s'organiser**
  - **Processus : comment réaliser les tâches et gérer les besoins et attentes liées à l'équipe**
  - **Comportements : retrouver une façon d'interagir sereine et opérationnelle**
  - **Justice organisationnelle : reconnaissance et prise en compte des engagements et efforts de chacun·e**

- Enseignements
  - **Génériques**
  - **Spécifiques**

Objectifs et plan du webinaire

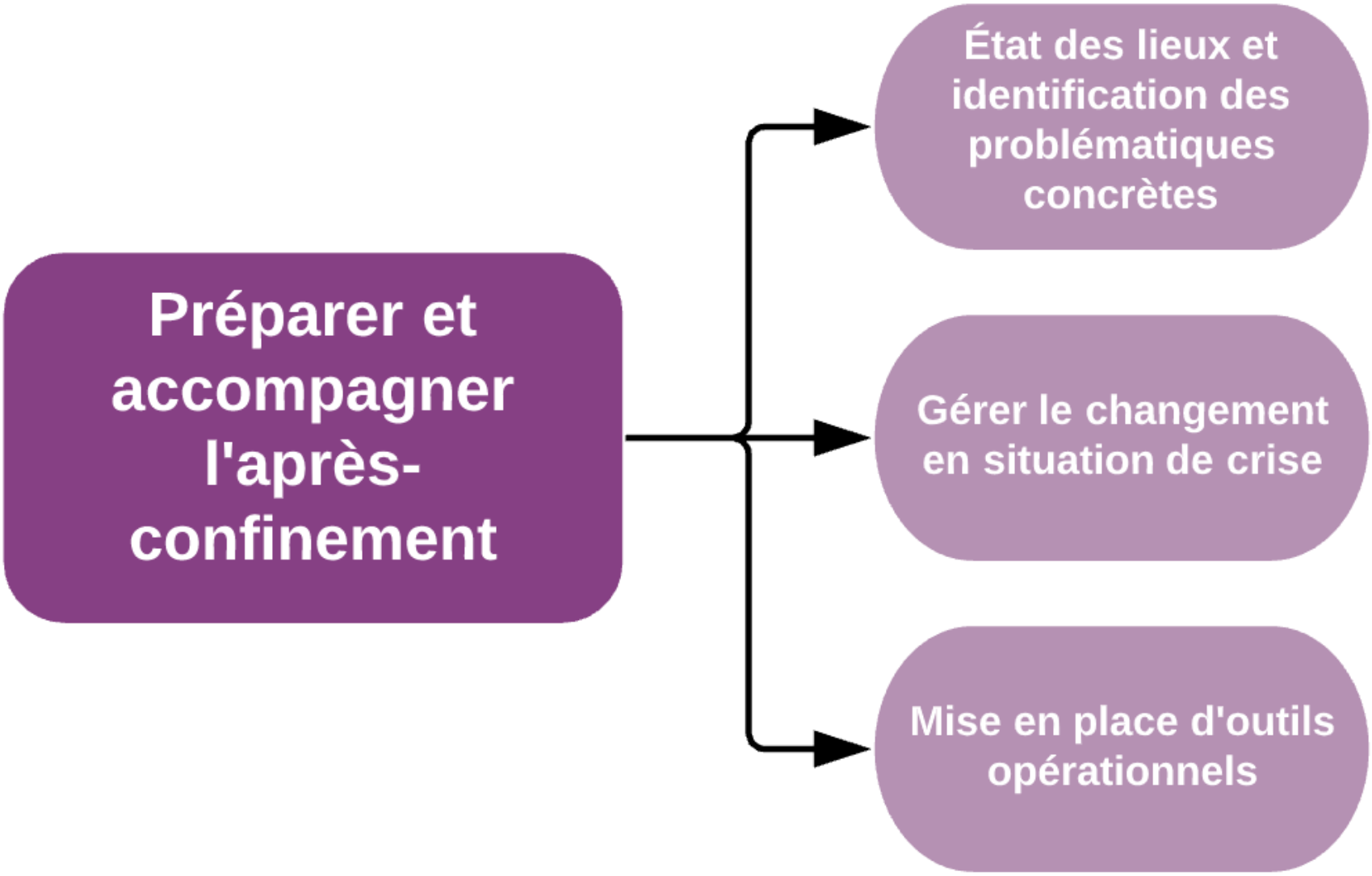


Boîte à outils

Enjeux	Outils
Sens	Cartographies du changement Sens et Motivation de service public Entretien d'état des lieux post-confinement
Division du travail	Matrice de polyvalence Analyse des risques
Processus	Outils numériques Gestion des sollicitations Protocole de communication interne Modélisation des processus – BPMN Analyse des risques Matrice d'Eisenhower
Comportements	Protocole de communication interne Communication bienveillante Réunions efficaces Matrice d'Eisenhower (Bingo)
Justice organisationnelle	Diagnostic de justice organisationnelle Entretiens individuels Cartographies du changement

- Actions
- Objectifs visés
- Premier action à mettre en oeuvre
- Modalité de mise en œuvre : qui ? Quoi ? Quand ?
- Indicateurs de suivi
- Calendrier

Objectifs et plan du webinaire



15 avenue du Rhin
67100 Strasbourg

+33(0)6.52.85.85.22
www.adoc-metis.com

Merci de votre attention !

http://www.adoc-metis.com

[rp,st,eej]@adoc-metis.com