



ayming

WEBINAIRE

**Le management hybride :
comment accompagner le manager
aux nouvelles conditions de travail ?**

Mardi 1^{er} juin 2021 – 11h à 11h45





Sifra SCHAEFFER

Consultante experte en
psychologie du travail

(sschaeffer@ayming.com)



Julien JARRY

Consultant expert en Prévention
et Qualité de Vie au Travail

(jjarry@ayming.com)



ayming



ayming



Déroulement du
webinaire

- Les conséquences du contexte actuel sur les modalités de travail : menaces/ opportunités
 - Être objectif sur les enjeux et les tendances qui s'ancrent (menaces et opportunités)
- Evaluer les impacts collectifs et individuels
 - Les signaux faibles du désengagement, du stress et des affections psychiques
- Les nouveaux enjeux managériaux : comment agir en situation de crise ?
 - Manager en situation d'incertitude
 - Les outils clés pour le manager





ayming

Partie 1 :
Conséquences du
contexte actuel :
menaces et
opportunités

Aux origines du mot "crise"

危 机

DANGER

OPPORTUNITE

L'étymologie du mot "crise" renvoie au double sens du mot.

D'abord, *crisis*, en latin médiéval, signifie **manifestation violente, brutale d'une maladie**. C'est le moment paroxystique d'une maladie, quand elle s'exprime le plus vivement et qu'elle s'accompagne d'un changement de symptômes.

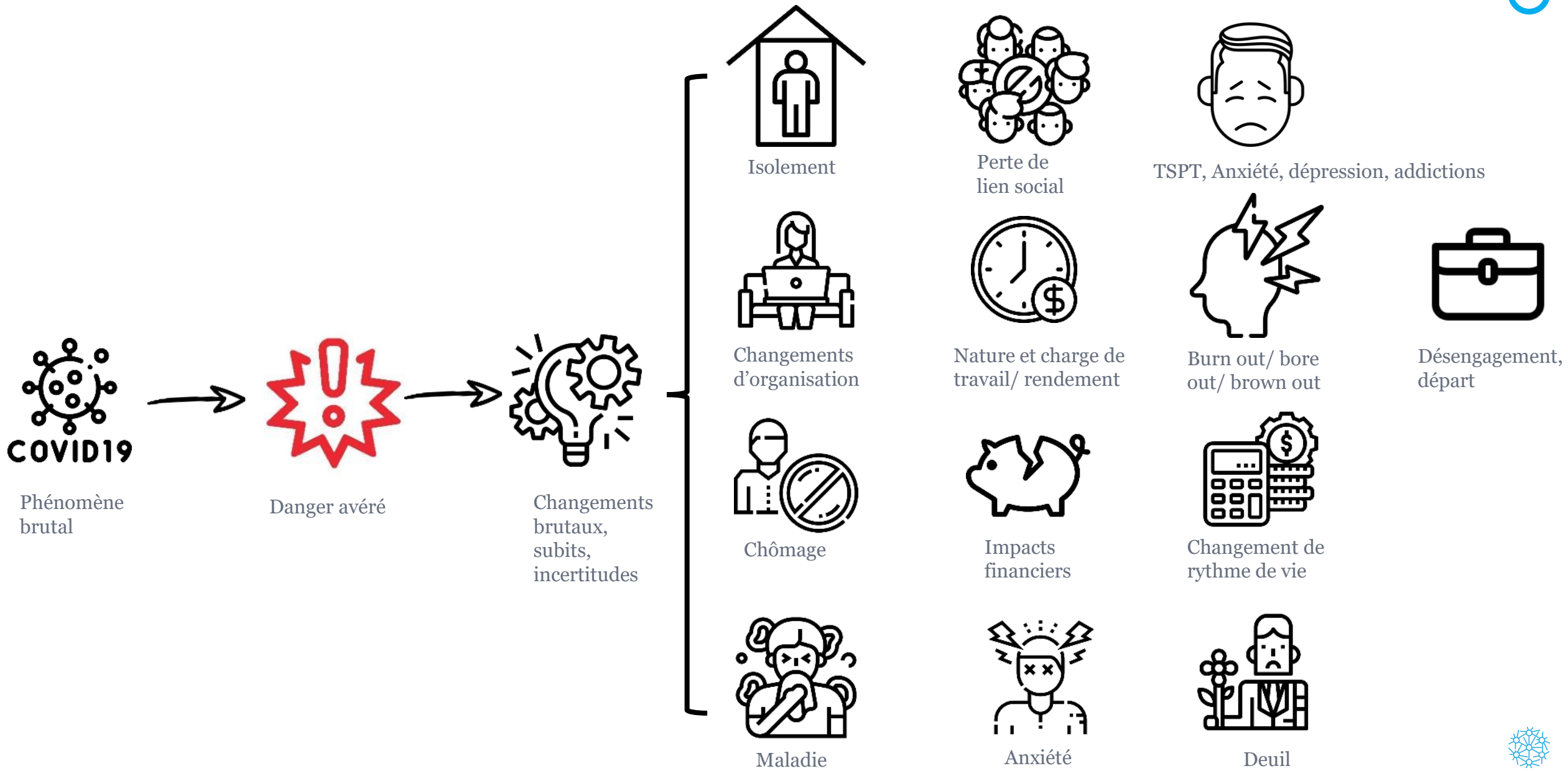
Plus en amont dans l'étymologie, on retrouve le **grec *krisis*** qui signifie **jugement, décision**. C'est à dire que la crise correspond à un moment clé, à un moment charnière, à un moment où, en quelque sorte, « tout doit se décider ».

Autrement dit, la crise renvoie à la fois à l'idée de douleur et d'opportunité. Ou plus précisément à **un moment d'opportunité vécu dans la douleur**.

Pour les japonais, le mot **crise** est constitué de deux **idéogrammes Wei** (danger) et **Ji** (opportunité).



Impacts multiples sur les organisations et les individus



Situation **incertaine** et facteurs de risques

Nouvelles modalités du travail

Télétravail pour certains, fin des déplacements pour d'autres, liberté et latitude décisionnelle...

Retour à la « normale » possible?

Retour à la « normale » souhaité ?

Quelles perspectives ?

La situation de crise anxiogène

Dans un contexte incertain, les facteurs de stress du premier confinement sont réactivés

La détresse parfois déjà éprouvée peut être une cause de colère et d'anxiété

Ca s'arrête quand ?

La modification des relations sociales

Isolement total ou partiel

Recours intensif aux technologie de communication à distance, devenues incontournables

Difficultés pour maintenir les liens dans l'équipe

Ma place dans le collectif ?

Quel collectif ?

La charge de travail

La surcharge

La sous-charge

La culpabilité, l'ennui, la frustration, la perte de sens

Situation temporaire ou amenée à durer ?



Profiter de nouveaux **facteurs d'engagement**



Opportunités individuelles

- Une envie de revenir à la normale
- Certaines fonctions valorisées
- Epanouissement dans des nouvelles formes de travail
- Développement de la polyvalence
- Questionner la place du travail



Renforcement du collectif

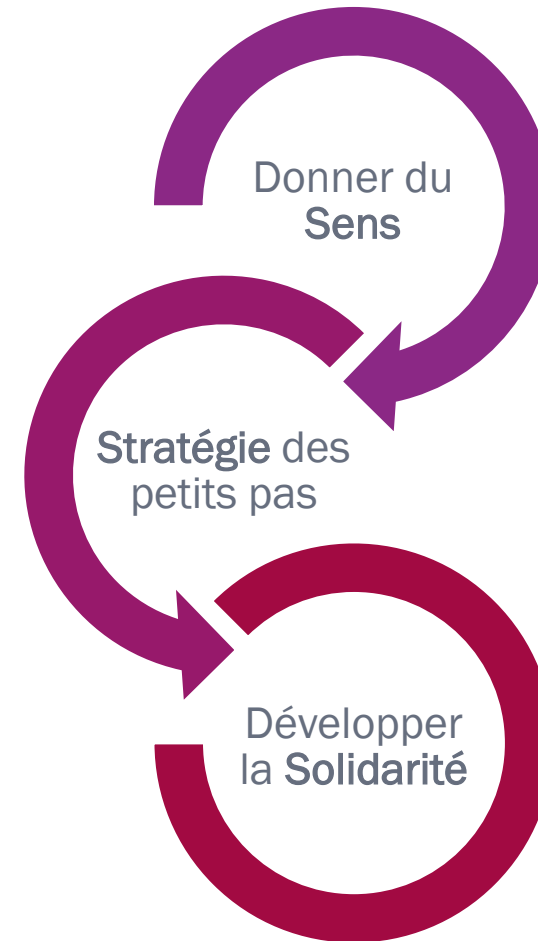
- Plaisir de retrouver les collègues
- Une meilleure connaissance des uns et des autres
- Tirer les enseignements des nouvelles façons de travailler en développant la créativité
- Conserver les modalités d'échanges basées sur la confiance et la réciprocité
- Capitaliser sur les forces du collectif qui ont été révélées



POURQUOI L'INCERTITUDE EST UNE OPPORTUNITE ?

- Les chercheurs ont montré que c'est dans un contexte d'incertitude qu'on apprend le mieux, et non dans une situation de confort
- L'incertitude est aussi un moment de transformation, où l'on peut créer de nouveaux modèles et cultiver l'innovation
- Il va être possible de lever les points de blocage et de subjectivité, en allant à l'essentiel, en mode survie
- L'urgence peut faire sauter certains verrous

CAPITALISER SUR LES « 3S »





ayming

Partie 2
Evaluer les impacts
collectifs et
individuels

Détecter les changements	Détecter les signaux faibles
<p>Les changements peuvent être :</p> <ul style="list-style-type: none">• Nets• Progressif• Durables• Evolutifs, qui s'aggravent	<p>Individuellement, chaque signal faible peut être :</p> <ul style="list-style-type: none">• Difficile à interpréter• Informel• Annonceur d'événements (quantifiables, mesurables) <p>La multiplication des signaux augmente la probabilité</p>
<p>L'alerte vient de la rupture par rapport à l'état antérieur. Elle est variable en fonction des individus selon son vécu, ces capacités physiques et psychologiques, son éducation et sa vie relationnelle.</p>	<p>« Un seul signal ne signifie pas qu'il y a une situation à risque »</p> <p>Exemples :</p> <p>présentisme, dépassement des horaires, sautes d'humeur, sensibilité exacerbée, changement d'habitudes et/ou attitude, isolement, plainte récurrente auprès de tiers, pessimisme, désinvestissement, petites négligences</p>



A photograph of a woman with dark hair, seen from the back and side. She is wearing a grey sweater and has her right hand raised to her face, with her fingers near her eye, suggesting a state of distress or stress. The background is softly blurred, showing what appears to be a window with light coming through. A large, semi-transparent white circle is overlaid on the center of the image, containing the text.

Désengagement,
stress et affections
psychiques

Détecter les signes de désengagement

Perte de sens, sentiment d'inutilité, perte de motivation
Conflit de valeurs
Démotivation des collègues
Baisse de productivité
Absentéisme
Démission/ licenciement

Parle moins ou plus du tout



Il n'y a plus rien à dire

Le désengagement s'observe sur l'absence de prise de parole

Ça ne sert plus à rien d'apporter des idées, des remarques ou des désaccords

Travaille moins

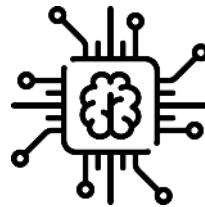


A quoi ça sert ?

En retard le matin, injoignable en télétravail, plus souvent absent, augmentation des erreurs...

Le désengagement fait perdre la valeur du travail et baisser la qualité, la productivité

Ne se projette pas



A quoi bon...

Le collaborateur ne se projette pas dans l'avenir à son poste ou dans l'entreprise

Les projets professionnels sont relégués à un second plan, et l'investissement du collaborateur est reporté sur d'autres centres d'intérêt

Ne sais pas et ne peut pas



Ce n'est pas ma faute

Toute excuse est bonne à donner, mais le collaborateur « ne veut plus »

« je n'étais pas au courant »,
« on ne m'a pas dit »,
« ce n'était pas clair »

Arguments conjoncturels « Ce n'est pas possible », « les clients ne sont plus disponibles »

Echanges informels



A la machine à café

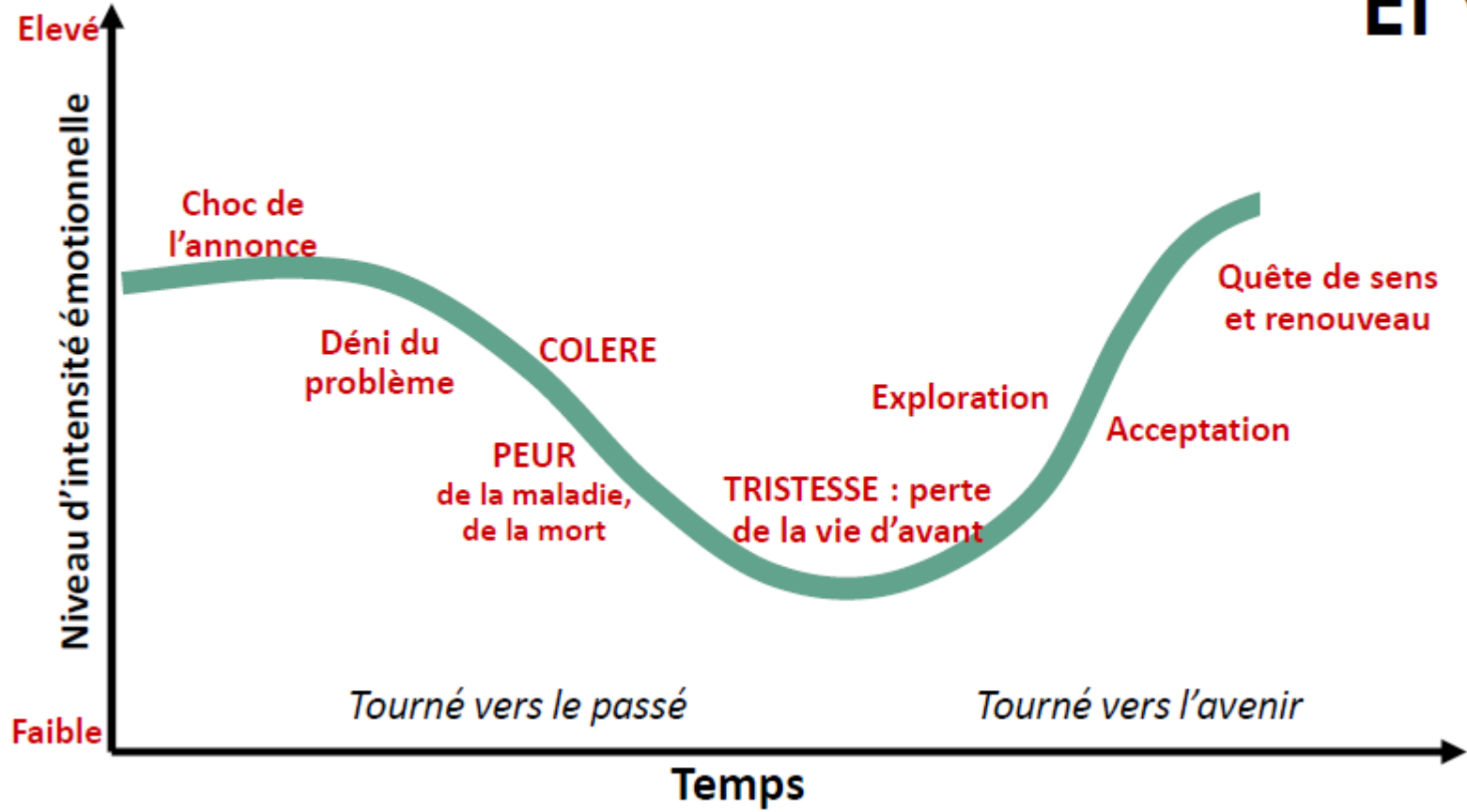
Les doutes, les angoisses, les frustrations, s'ils ne sont pas exprimés de façon formelle doivent être « déchargés » d'une autre manière.

Rumeurs et propagation du désengagement au collectif

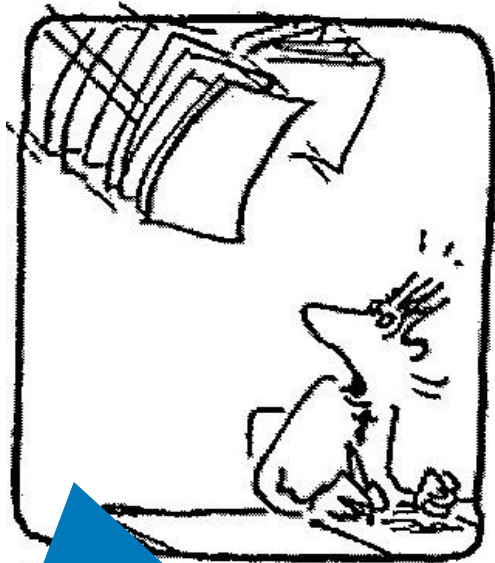


Un état de stress survient lorsqu'il y a **déséquilibre** entre la **perception** qu'une personne a des **contraintes** que lui impose son environnement et la **perception** qu'elle a de ses propres **ressources** pour y faire face (Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail)

Et vous ?



Alarme



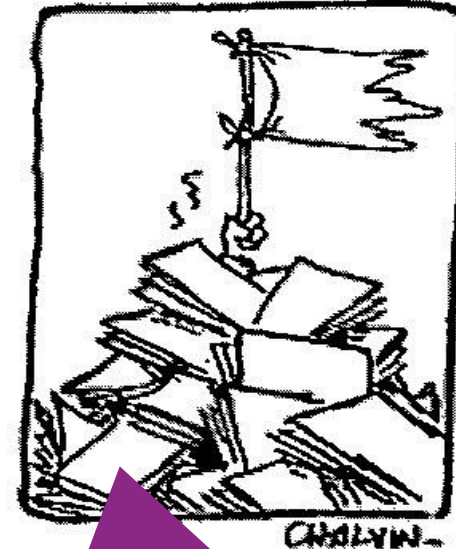
L'organisme se prépare à faire face à la situation perçue comme menaçante en libérant des hormones qui augmentent la fréquence cardiaque, tension artérielle, les niveaux de vigilance, la température corporelle.

Résistance



Si la situation persiste, de nouvelles hormones sont sécrétées pour augmenter le taux de sucre dans le sang et apporter l'énergie nécessaire aux muscles, au cœur, au cerveau.

Epuisement



Si la situation se prolonge ou s'intensifie, l'organisme devient débordé. L'autorégulation devient inefficace et l'organisme est submergé d'hormones activatrices qui peuvent devenir délétères pour la santé.



Les signaux faibles dévoilant le stress

Comportementaux



Changements visibles

Changements observables dans les comportements : agressivité, repli sur soi, irritabilité, pas de joie, résistance à tout changement, consommation de substances...

Emotionnels



Changements dans les discours

Pessimisme, hyper émotivité, sentiment d'impuissance, angoisses dévalorisation, perte de confiance et d'estime de soi

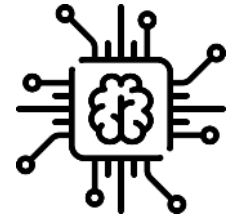
Physiques



Manifestations psychosomatiques

Fatigue, douleurs, troubles digestifs, troubles cardiovasculaire, troubles musculosquelettiques

Cognitifs







Effets indirects

Troubles/ pertes de mémoire, de la vigilance, erreurs, oublis, indécision, difficultés à évaluer des situations



Les autres principales affections psychiques à connaître

Nom de l'affection	Quoi	Exemples de facteurs de risques	Signaux faibles	Symptômes graves
Stress Post traumatique 	Blocage inconscient du cerveau suite à un évènement traumatique	Exposition prolongée à un risque grave confinement prolongé (supérieur à 10 jours), Nouvelles expositions aux mêmes facteurs de risques (nouvelle vague, variants, re confinement...)	Fatigue émotionnelle, troubles du sommeil, peur de l'avenir, altération du jugement, troubles de l'humeur, colères, reviviscences et ruminations.	Insomnies, hypocondrie, agoraphobie, attaques de panique
Anxiété / dépression 	Anxiété : réponse à une menace vague ou inconnue. Dépression : état de lassitude, de découragement et de tristesse.	Menace d'un nouveau virus dont les spécificités et effets évoluent chaque jour ou presque. Nouvelles expositions chômage partiel, rumeurs de re confinement...	Maux de tête, baisse de l'appétit et problèmes gastro-intestinaux, troubles du sommeil, inquiétude, tristesse, colère, irritabilité, agressivité, pleurs	Isolement, repli sur soi, difficultés de prise de décision, comportements addictifs
Deuil 	« cicatrisation » psychique essentiel, plus ou moins long, pouvant se compliquer ou se bloquer.	Décès de quelqu'un de l'équipe ou d'un proche	Troubles du sommeil, épuisement, apathie, irritabilité, perte de repères, déni	Comportements autodestructeurs, comportements addictifs
Addictions 	Substances (drogue, alcool, médicaments) Comportementales (alimentaire, sportive, jeux, sexuelle, achats compulsifs, écrans...)	Vulnérabilité personnelle environnement, type de substance Conjoncturelle confinement prolongé et répété, désœuvrement, angoisses ...	Fatigue, maux de tête, isolement/ rupture du lien social, etc.	Violences conjugales, accidents



ayming

Partie 3 :

Les nouveaux enjeux
managériaux
comment agir en
situation de crise ?

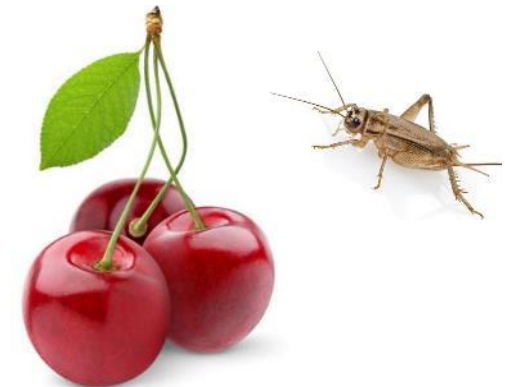


- Tendence à être plus affectés par une critique que par un compliment
- Nous sommes plus touchés par les mauvaises nouvelles que par les bonnes
- Un événement négatif est mieux enregistré par la mémoire qu'un positif
- Motivation plus forte à éviter une expérience négative qu'à suivre une incitation positive
- Ce biais nous incite à nous concentrer sur le négatif qui nous entoure



Pourquoi ?

- D'après Rick Hanson : c'est une conséquence de l'évolution par laquelle nos ancêtres ont appris à prendre des décisions intelligentes dans des situations à haut risque.





Renforcer
l'engagement



Profiter de nouveaux **facteurs d'engagement**



Opportunités individuelles

- Une envie de revenir à la normale
- Certaines fonctions valorisées
- Epanouissement dans des nouvelles formes de travail
- Développement de la polyvalence
- Questionner la place du travail



Renforcement du collectif

- Plaisir de retrouver les collègues
- Une meilleure connaissance des uns et des autres
- Tirer les enseignements des nouvelles façons de travailler en développant la créativité
- Conserver les modalités d'échanges basées sur la confiance et la réciprocité
- Capitaliser sur les forces du collectif qui ont été révélées



4 conseils pour renforcer l'engagement



Organiser un contact individuel régulier quelque soit la situation



Apporter des réponses en lien avec ses émotions



Prendre de leurs nouvelles, avant toute chose



Avoir une oreille attentive, bienveillante





Objectifs :

Assurer un suivi régulier de l'état physique et psychique des salariés, que ce soit dans la sphère professionnelle ou éventuellement dans la sphère personnelle.

Fiche pratique :



Maintenir le lien

- 1 Définir la périodicité des échanges individuellement
- 2 Démarrer chaque échange par la prise de nouvelles personnalisée
- 3 Poser des questions adaptées et prendre le temps d'écouter les réponses
- 4 Détecter les points positifs et sensibles, les faire reformuler
- 5 Apporter si nécessaire (et possible) les réponses aux inquiétudes
- 6 Assurer le suivi de l'échange





Objectifs :

Être transparent pour limiter la formation de rumeurs ou leur propagation. Maintenir la confiance.

Fiche pratique :



Donner de l'information

1 Prévoir un plan de communication

Expliquer les attentes en termes d'engagement et les nouveaux objectifs

2 Communiquer en toute transparence

Les efforts nécessaires au maintien ou à l'adaptation de l'activité...

3 Donner la possibilité d'échanger

Partager les idées, verbaliser les inquiétudes





Objectifs :

Démontrer au salarié qu'il est reconnu en tant que personne, que son travail, son investissement, ses sacrifices sont connus et appréciés.

Fiche pratique :



Reconnaître

1 La personne

La reconnaissance existentielle

2 Le processus de travail

- La reconnaissance de la pratique de travail
- La reconnaissance de l'investissement

3 Les résultats





« *Aller vers* » ou « *recevoir* »

Objectifs :

Investiguer sur le contenu du message et du discours, ainsi que sur les émotions rattachées.

L'écoute active est basée sur l'analyse du « verbal » et du « non verbal ».

Fiche pratique :



Ecoute active

1 Questionnement

Approfondir, clarifier ou obtenir des informations complémentaires, sans être intrusif

2 Reformulation

S'assurer de sa compréhension, avoir un retour et valoriser la parole

3 Synthèse

Résumer ce qui s'est dit, et faire la transition avec la suite



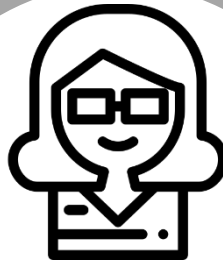
Accompagner un
collaborateur en
difficulté





Restaurer un
temps de parole

Prendre le temps d'examiner la
situation au cas par cas



Alerter

Alerter les personnes compétentes
en cas de danger



Agir, ce n'est pas

Se substituer aux autres
intervenants



Contre les « biais
de négativité » avec
les apports de la
psychologie
positive



- L'émotion est une **réaction soudaine** de notre organisme, avec des composantes cognitives, physiologiques, comportementales.
- Les émotions font partie de notre système de survie : elles ont un **rôle**.
- L'émotion est le messenger d'un **besoin**.





JOIE
Contribue au
bonheur



COLERE
Défendre son
territoire



SURPRISE
Prudence, se
préparer à réagir



TRISTESSE
Se reconstruire



PEUR
Se protéger



DEGOUT
Refuser ce qui est
néfaste

Utilisez-vous les émotions positives au quotidien ?

Bonne humeur

Riez-vous ? Combien de temps par jour avez-vous des échanges légers teintés de bonne humeur ?

Emotions positives

Combien de temps accordez-vous à vos émotions positives chaque jour ?

Intérêt / curiosité

Prenez-vous le temps de vous connecter à votre envie de découvrir / votre curiosité ?

Gratitude

Prenez-vous le temps d'identifier ce qui a pu déclencher chez vous de la gratitude, et prenez-vous le temps de vous y arrêter ?

Joie de la victoire / fierté

Célébrez-vous vos succès ? Et ceux des autres ?

Plaisir de l'engagement

Arrivez-vous à créer les conditions du cycle vertueux plaisir / engagement / satisfaction de progresser ?

Reconnaissance

Avez-vous l'habitude de dire merci ?

Optimisme

Accordez-vous de la place à l'optimisme dans l'analyse de vos succès et échecs ?

Envie admirative

A qui avez-vous envie de ressembler ?

Entraide

Donnez-vous de l'aide ? En demandez-vous ? En recevez-vous ?

Pardon

Demandez-vous pardon ? Lorsque vous avez du ressentiment, au bout de combien de temps passez vous à autre chose ?

Prendre du recul
Savoir dire non



S'équilibrer, se ressourcer
avec les loisirs, le sport, la vie
familiale et sociale.
Séparer les sphères privée et
professionnelle et développer
son réseau social



**Gestion du temps, pas
de présentisme mais
être efficace au travail**



Se déconnecter



Se ménager
Se reposer
Se relaxer



Connaitre ses limites
physiques et
psychiques





Les émotions



Dévoiler & écouter



Être bienveillant avec soi même



COMMENT ?

- Mettre en place des **moments d'échanges** formel / informel :
 - Individuel
 - Collectif
- Proposer :
 - Tendre la main, ne pas imposer
- Aller au devant :
 - Soyez à l'initiative, en libérant la parole et en accordant de l'attention
 - Vous avez le droit à l'erreur : et vous pouvez le verbaliser « je ne sais pas »
- Co-construire :
 - La fréquence
 - Le canal et l'outil de communication
 - Les pistes de leviers

DON'T

- « T'inquiète pas ça va aller » :
- Ne pas banaliser ou **minimiser les faits**,
 - Nous ne savons pas si cela va aller, cette phrase à tendance à invalider l'émotion d'autrui
- « A ta place... » :
- **Eviter les phrases** telles que « à ta place, moi je... » « vous n'aviez qu'à... » qui peuvent être **culpabilisantes**
- « Pourquoi tu ne ferais pas... / tu as fais... ? »
- **Les questions commençant par « pourquoi »** sont à éviter car elles peuvent être culpabilisantes ; il convient de privilégier les questions ouvertes
 - **Donner des solutions toutes faites** : privilégier la co-construction d'actions

DO

- **Accueillir l'émotion** d'autrui en posant des questions ouvertes :
« Qu'est-ce qui te stresses ? T'angoisses ? T'énerves ? ... »
- **Ecouter** sans chercher à convaincre ou ramener à soi
- **Valider l'émotion et les ressentis** :
« je comprends, j'entends, je te remercie de m'en faire part »
- **Proposer à la personne** d'être actrice de leviers
« de quoi tu aurais besoin ? »
« qu'est-ce qu'on pourrait mettre en œuvre individuellement / collectivement »





Conclusion



Cadres dirigeants,
DRH, Responsables
prévention...

- 1 Faites le point sur vos ressentis, vos vécus de l'année, pour vous même
- 2 Créer des temps d'échanges et de partage d'expériences entre managers
- 3 Incluez les managers dans vos réflexions pour préparer la suite
- 4 Tirez les apprentissages de cette expérience, écrivez et tirez des conclusions
- 5 Revenez aux fondamentaux : soyez exemplaires, fixez des objectifs communs
- 6 Informez avec transparence
- 7 Reconnaissez le rôle de chacun
- 8 Prenez le temps d'écouter et de soutenir vos managers pour créer un cadre de travail rassurant et les préparer à accompagner leurs équipes
- 9 Faites ressortir le positif
- 10 Ne restez pas seul et ne les laissez pas seuls : travaillez en réseau





ayming

Merci à tous !

Vos contacts :

Sifra SCHAEFFER - sschaeffer@ayming.com | +33 626 190 165

Julien JARRY - jjarry@ayming.com | +33 628 847 783