



PILOTER SON ACTIVITÉ EN PÉRIODE DE TURBULENCES

Philippe Tran Tan Hai, MSA IDF | Cédric Thoulon, nova-eh!



NOTRE CONVICTION

Les moyens pour affronter les turbulences
sont de replacer l'humain
au cœur de nos organisations
et de renforcer le dialogue et la confiance

SOMMAIRE

- **Préambule : un contexte complexe et extraordinaire**

Partie 1 : " *Seul le changement est permanent* " (Héraclite)

Partie 2 : la certitude de l'incertitude

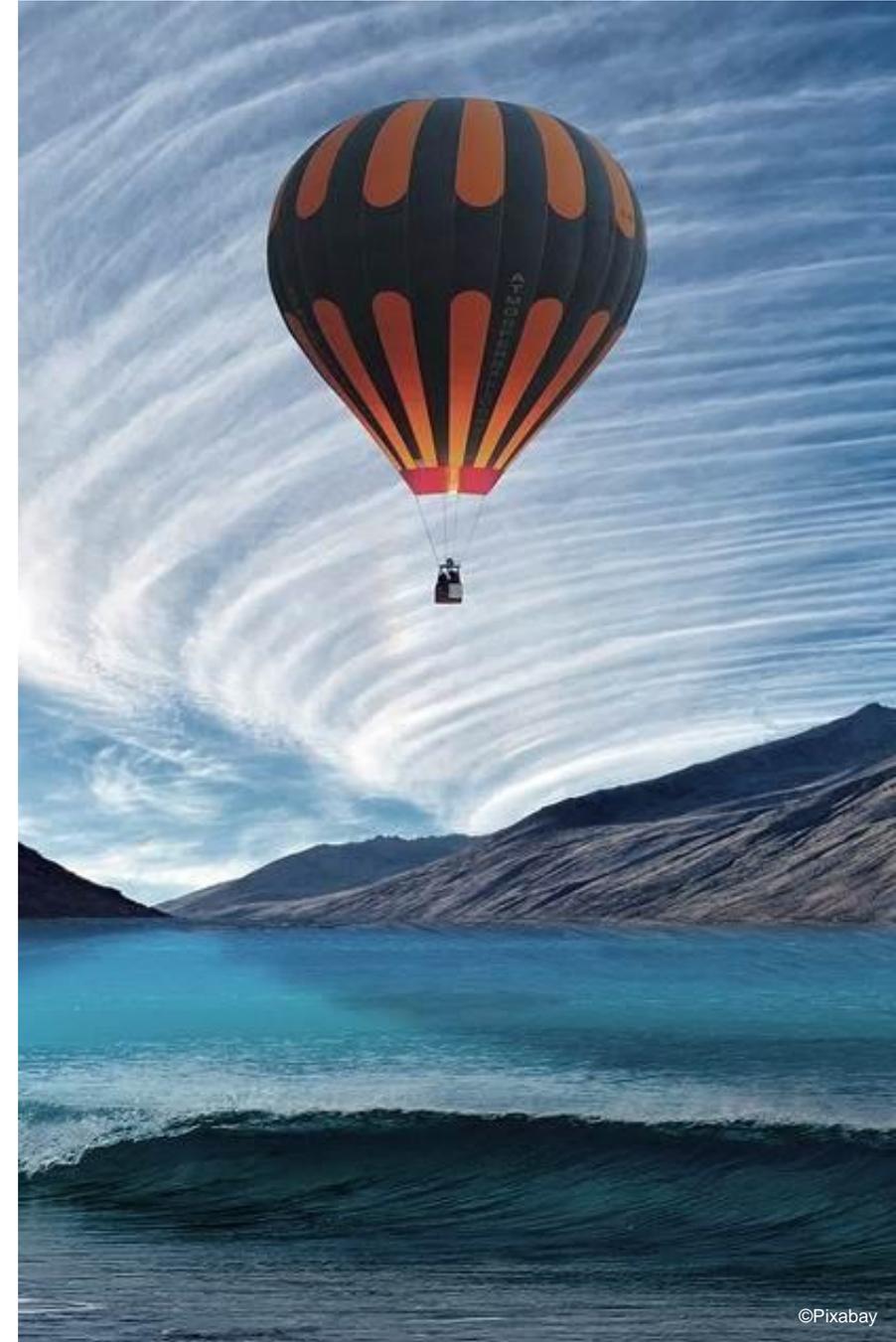
Partie 3 : tous ensemble, nous irons plus loin

Partie 4 : y-a-t-il un pilote dans l'avion ?

Conclusion

Préambule : Un contexte complexe et extraordinaire

- ✓ Une situation extraordinaire ... et des réponses extraordinaires
- ✓ Des enjeux importants
- ✓ Une focalisation particulière sur la Santé/Sécurité au Travail
- ✓ Une obligation de moyens renforcée
- ✓ Les dirigeants traversent cette période avec des difficultés analogues aux salariés



SOMMAIRE

Préambule : un contexte complexe et extraordinaire

- **Partie 1 : " *seul le changement est permanent* " (Héraclite)**

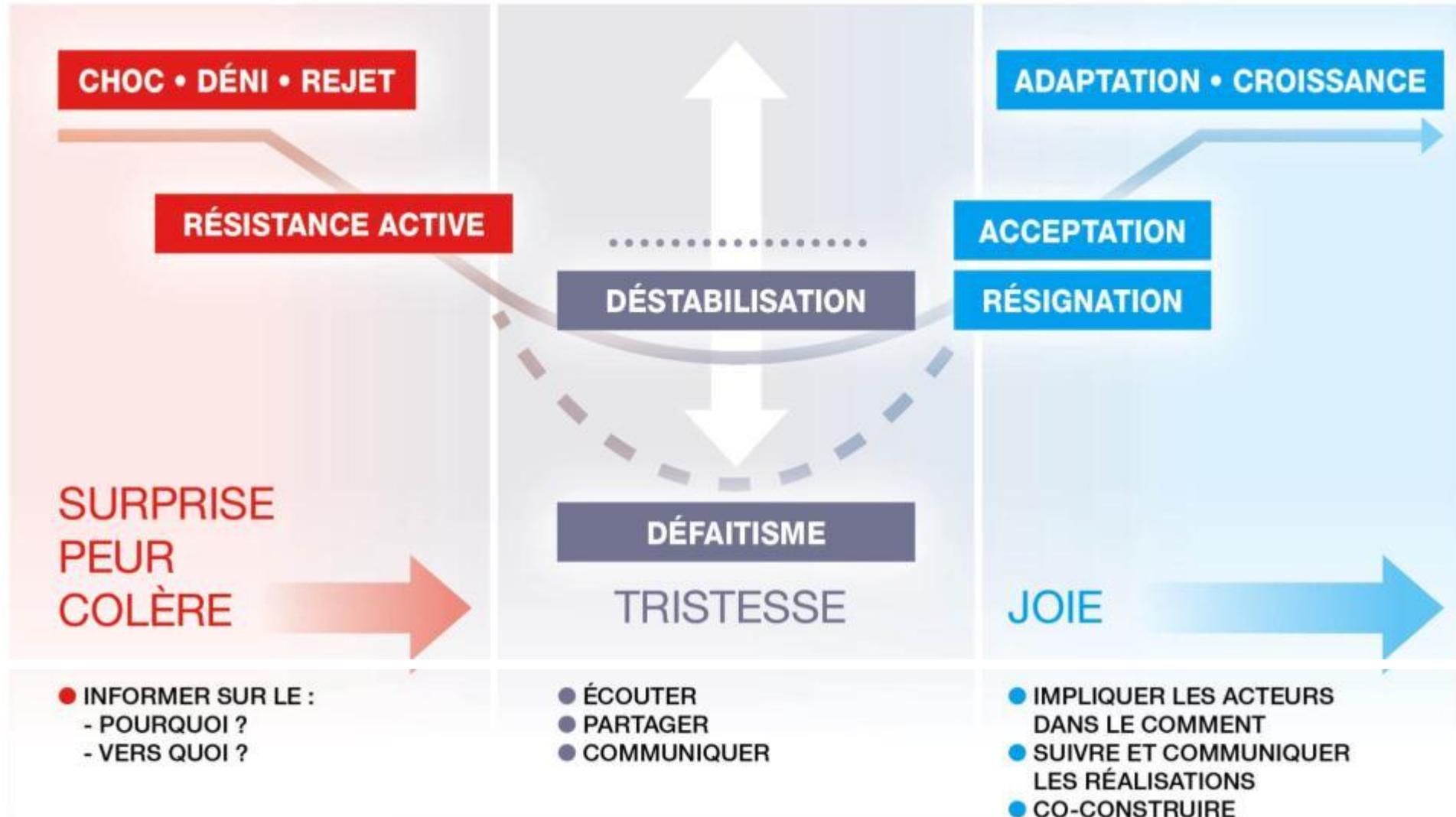
Partie 2 : la certitude de l'incertitude

Partie 3 : tous ensemble, nous irons plus loin

Partie 4 : y-a-t-il un pilote dans l'avion ?

Conclusion

Différentes réactions face au changement (Elisabeth Kübler Ross et Kurt Lewin)





Avec la reprise, nous pouvons anticiper :

- ✓ Des chantiers plus compliqués
- ✓ Des ressources humaines réduites et chargées émotionnellement
- ✓ Des moyens matériels réduits avec des ruptures de chaînes d'approvisionnement
- ✓ Des temps de réactions et de transports plus longs

Méthodologie



Dès maintenant >>

Reprise

Des réactions individuelles et collectives différentes :

- Les personnes qui veulent rattraper le temps perdu
- Les personnes qui veulent retrouver un lien social
- Les personnes qui auraient préféré rester confinées

Les points individuels de préparation au retour

- **Avant le démarrage :**
 - ✓ Comprendre les grandes tendances de l'équipe et les tendances individuelles
- **Discuter avant la reprise :**
 - ✓ Comment avez-vous vécu la période ?
 - ✓ Quels sont les éléments positifs à conserver ?
 - ✓ Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?



A la reprise

- **Pensez à :**
 - ✓ Organiser un lieu de convivialité sécurisé
 - ✓ Réunir l'équipe
 - ✓ Partager avec l'équipe :
 - Reconnaître les efforts
 - Les appréhensions pour le retour à l'activité
 - Comment allons-nous travailler ensemble ?



A la reprise

- **Des ajustements réguliers avec les équipes**
- **Stratégie des petits pas :**
 - ✓ Valoriser
 - ✓ Renforcer
 - ✓ Sécuriser chaque pas réalisé



NOTRE PROPOSITION

" Remettre l'humain au cœur de nos organisations
et intégrer dans notre quotidien
la gestion de l'incertitude et du changement "

SOMMAIRE

Préambule : un contexte complexe et extraordinaire

Partie 1 : " *Seul le changement est permanent* " (Héraclite)

- **Partie 2 : la certitude de l'incertitude**

Partie 3 : tous ensemble, nous irons plus loin

Partie 4 : y-a-t-il un pilote dans l'avion ?

Conclusion

Le juste équilibre entre incertitude et pression externe

DEUX LOGIQUES DE PILOTAGE APPARAISSENT

Logique de planification	Logique d'agilité
Vision	Proactivité
Plan	Prudence
Organisation	Vérifications
Contrôle	Explorations
Ajustement	Implication

L'agilité : la prévention du stress du dirigeant

MODE DE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRENEUR

- ✓ Faire avec ce que nous avons au moment où nous l'avons
- ✓ Raisonner en termes de risques / pertes acceptables
- ✓ Se baser sur les salariés présents, dans leur état d'esprit du moment
- ✓ Être dans une dynamique active et positive
- ✓ Favoriser le fonctionnement à petits pas

Condition de réussite :



**Co-construire les actions avec les ressources
(équipes, clients, fournisseurs, interlocuteurs) dont on dispose.**



La certitude de l'incertitude

Grâce à la logique d'agilité, le dirigeant n'est plus seul et :

- ✓ Analyse les risques acceptables avec les équipes et interlocuteurs
- ✓ Co-construit les actions et les orientations
- ✓ Fait confiance dans la capacité des équipes et parties prenantes à rebondir et à s'adapter

«

*Nous essayons de nous entourer
d'un maximum de certitudes. Mais vivre, c'est
naviguer dans une mer d'incertitudes, à travers
des îlots et des archipels de certitudes
sur lesquels on se ravitaille...*

»

Edgar Morin

SOMMAIRE

Préambule : un contexte complexe et extraordinaire

Partie 1 : " *Seul le changement est permanent* " (Héraclite)

Partie 2 : la certitude de l'incertitude

- **Partie 3 : tous ensemble, nous irons plus loin**

Partie 4 : y-a-t-il un pilote dans l'avion ?

Conclusion

Des métiers et un environnement en tension

Nécessité de développer la confiance dans la capacité des équipes à :

- évaluer des situations (notamment en termes de SST)
- communiquer avec les clients / fournisseurs dans un contexte anxiogène
- prendre des décisions (équipes réduites et pas forcément très encadrées)

**Pour développer cette confiance,
il faut accueillir, retrouver et fidéliser les collaborateurs**



Tous ensemble, nous irons plus loin

Le dialogue dans le collectif : les salariés sont une ressource pour arbitrer et piloter l'organisation du travail au quotidien

Pour cela, il faut :

- ✓ Construire la confiance et le dialogue
- ✓ Amener les équipes à un niveau d'autonomie suffisant
- ✓ Co-construire les solutions aux difficultés et aux aléas quotidiens

Méthodologie



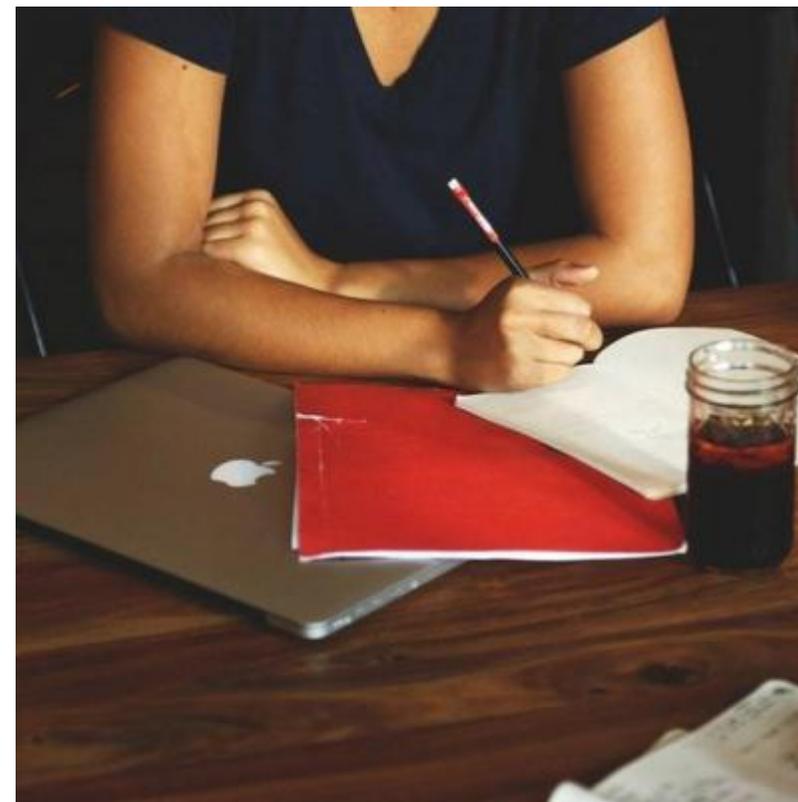
Dès maintenant >> Reprise

- Points individuels de préparation au retour
- Des réactions individuelles et collectives différentes

- Réunion d'équipe
- Ajustement réguliers

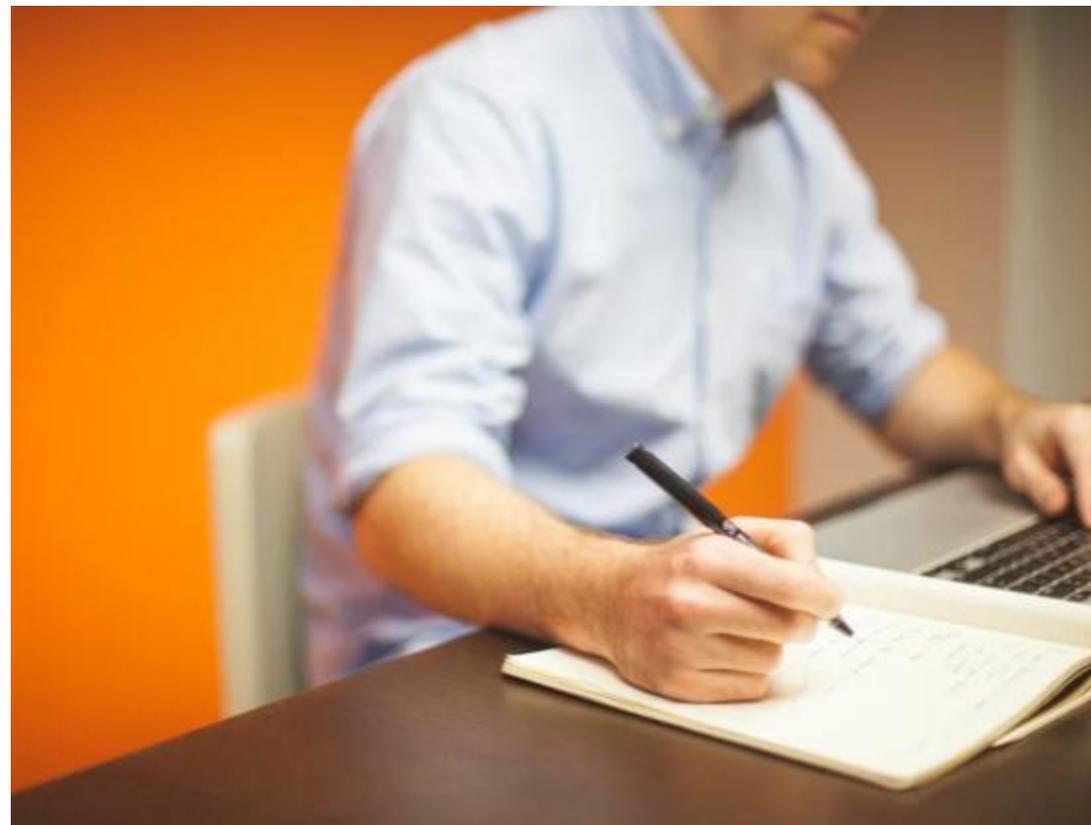
Les points individuels de préparation au retour

- **Avant le démarrage :**
Comprendre les grandes tendances de l'équipe et les tendances individuelles
- **Les questions clés :**
 - ✓ Comment anticiper le retour ?
 - ✓ A quel rythme ?
 - ✓ Dans quelles conditions ?



A la reprise

- **Les questions pratiques et opérationnelles clés à partager:**
 - ✓ Comment allons-nous faire avec ce que nous avons ?
 - ✓ Quelle organisation d'équipe ?
 - ✓ Quelles règles du jeu ?



A la reprise

- **Des ajustements réguliers avec les équipes.**
- **La bonne stratégie :**
 - ✓ Questionner
 - ✓ Remettre en cause
 - ✓ Ajuster très régulièrement : les règles, les modes de fonctionnement et les pratiques SST & de travail



SOMMAIRE

Préambule : un contexte complexe et extraordinaire

Partie 1 : " *Seul le changement est permanent* " (Héraclite)

Partie 2 : la certitude de l'incertitude

Partie 3 : tous ensemble, nous irons plus loin

- **Partie 4 : y-a-t-il un pilote dans l'avion ?**

Conclusion



Le leadership positif

Un dirigeant exemplaire et inspirant qui :

- ✓ Donne le cap
- ✓ Ne sait pas tout et peut douter aussi
- ✓ Emmène ses équipes et construit avec elles
- ✓ Communique et organise
- ✓ Est coopératif, bienveillant et reconnaissant

Le leadership positif

De la reconnaissance pour ceux qui :

- Travaillent / ont travaillé
- Télétravaillent / ont télétravaillé
- Ne travaillent pas / n'ont pas travaillé

Un management par contrat :

- A petits pas
- Adapté à chaque équipe
- Adapté à chaque individu



Vers un travail coopératif

Devant l'incertitude et la non-maîtrise, nous n'avons pas le choix :

- ✓ Il faut impliquer et co-construire avec les équipes
- ✓ Se poser la question essentielle de la confiance



Vers la confiance

La confiance se décrète ...

- ✓ Une décision volontaire du dirigeant
- ✓ Un acte de lâcher-prise

... puis se renforce et se vit

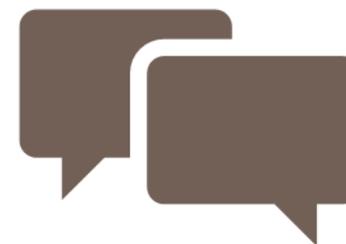
- ✓ Un accompagnement des équipes à petits pas
- ✓ Un management par contrats
- ✓ Un renforcement des progrès réalisés par la reconnaissance



LA CONDITION DE RÉUSSITE



Partager



Communiquer

SOMMAIRE

Préambule : un contexte complexe et extraordinaire

Partie 1 : " *Seul le changement est permanent* " (Héraclite)

Partie 2 : la certitude de l'incertitude

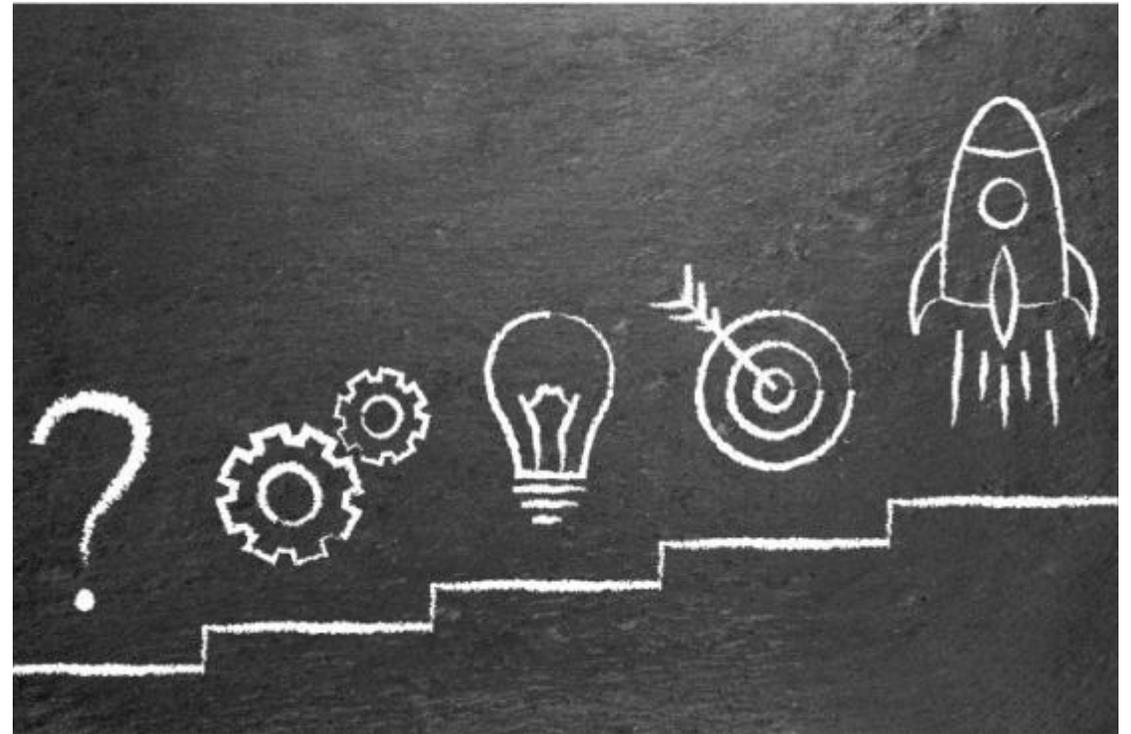
Partie 3 : tous ensemble, nous irons plus loin

Partie 4 : y-a-t-il un pilote dans l'avion ?

- **Conclusion**

Vers un optimisme lucide

- Nous avons déjà traversé de grandes crises. Celle-ci nous impose de **changer nos modes de penser et d'agir**.
- Cette pandémie, comme les mutations économiques ou écologiques à venir, **(re)mettent l'humain au cœur du système**.
- Faisons **confiance** à chacun(e) et à notre capacité collective de **rebond** et de **résilience**.



Merci à tous pour votre présence

Place aux questions !

Contacts

MSAIF : contactsst@msa75.msa.fr

nova-eh! : cedric.thoulon@nova-eh.fr

Merci à :

Jean-Marie Prévosteau, Président UNEP IdF

Dr Véronique Azemar, médecin chef de la SST MSAIF

Audrey Monteiro, Com MSAIF

Marie Tenet, Com nova-eh!

François Bailly, Raymond Bykous, Conseillers SST MSAIF

