

# Manager en contexte dégradé

Fiche mise à jour le 6 janvier 2025

---

## Objectifs et aptitudes visées

**Savoir adapter sa manière d'organiser le travail et d'animer ses équipes en contexte dégradé (absence de personnel, problèmes perturbant l'organisation du travail, manque de moyens, aléas et imprévus ...) :**

- Comprendre le stress induit et savoir le gérer en termes d'animation d'équipe.
- Savoir se rendre disponible et communiquer de manière adaptée pour instaurer un climat positif malgré les contraintes.
- S'organiser de manière adaptative : apprendre à reprioriser et redéfinir provisoirement son organisation, mobiliser, motiver, valoriser et rassurer ses équipes, transformer les difficultés en opportunités pour renforcer la cohésion, se rendre disponible de manière adaptée, piloter et suivre l'avancement du travail autrement ...

## Profils et prérequis

Encadrement tous niveaux, Direction, professionnels des ressources humaines.

## Durée, modalités

2 jours, en présentiel ou en distanciel

## Pédagogie et supports

- Un questionnaire de positionnement initial permet d'anticiper les attentes.
- Plusieurs cas pratiques pour chaque dimension du management.
- Jeux de rôle, mises en situation, travaux en sous-groupes.

## Programme

### Introduction et tour de table

### Module 1 - Management en contexte de routine, d'aléas, de crise, ou de changements : ce qui change

Les 5 contextes de management : routine, changement, agile, flexible, dégradé. Comparer ce qui change :

- La manière de fixer des objectifs et de donner des orientations
- La planification du travail. La prise de décision. La transmission d'informations. La répartition des tâches. Le contrôle et l'évaluation.
- La reconnaissance et le soutien.

- La manière de communiquer.
- La manière d'adapter les moyens en contexte contraint.

## **Module 2 – Connaître et maîtriser les impacts du stress sur nos capacités d'organisation :**

Incidences de l'incertitude et des interruptions sur le cerveau et sur le comportement. Différence en cas d'événement ponctuel et en cas de difficultés chroniques.

La notion de « qualité empêchée » et ses conséquences sur le fonctionnement mental. Dysfonctionnement du « circuit de la récompense », altération de la motivation.

Les effets de la charge mentale induite :

- Réactivation des automatismes et risque de rigidité.
- Dispersion et montée en pression.
- Surinvestissement et irritabilité.
- Diminution de la communication.
- Altération de la qualité des décisions.

Modalités de concentration pour rebondir en situation stressante, apport des neurosciences. Les 4 modes SESA de la méthode Target, et la gestion de l'aléa :

- Le mode anticipation stratégique.
- Le mode concentration avant l'action.
- Le mode action.
- Le mode débriefing.

Les ressources mentales pour retrouver du contrôle sur la situation et être flexible :

- Quelles qualités sont sollicitées : les fonctions exécutives.
- Quels efforts sont requis, quelle dépense énergétique et émotionnelle.
- Comment entraîner son mental.
- Gérer l'erreur, l'interruption, l'incident.
- Gérer l'aspect multi-tâches et la surcharge.
- Accepter, lâcher prise et désamorcer ses croyances limitantes.
- Se focaliser sur un but, réviser ses objectifs et adapter son cheminement. Faire du pas à pas, se fixer des objectifs intermédiaires et reprioriser. Avoir une vision d'ensemble pour hiérarchiser.
- Reboucler l'information très régulièrement et associer son entourage.
- Demander de l'aide. Proposer de l'aide.

## **Module 3 – Mettre en place une « organisation adaptative »**

Passer du « pilotage automatique » (mode routine) au « pilotage manuel » et générer un climat d'entraide et de polyvalence, établir des points de contact fréquents et prévisibles.

Réguler les résistances du contexte et se mettre en mode positif :

- Réorienter et reprioriser en se centrant sur le but, valoriser les avancées, donner du sens aux contraintes.
- Les mots et les valeurs pour recentrer les échanges quand ils deviennent négatifs ou conflictuels, la reformulation et l'écoute active.

Adapter les rituels, mettre en place une organisation flexible et une animation de type « guidance » :

- Le briefing et le débriefing, l'anticipation, la repriorisation, le rebouclage.

- Créer le sentiment d'avancer au sein de son équipe en instaurant des micro-objectifs.
- La mise en place de solutions provisoires, le suivi fréquent et l'ajustement des décisions en conséquence.
- Communiquer et expliquer sans stress.
- Faire le point fréquemment et rester dans l'attention aux autres.

#### Application

- Problème de recrutement et sous-effectif.
- Devoir accélérer sur un projet et intégrer une contrainte de délai.
- Devoir gérer un travail en abaissant la qualité (niveau de prise en charge).

#### **Module 4 - Communiquer pour guider : quels éléments de langage, quelles erreurs à éviter ?**

- Éviter de répercuter son stress ou d'amplifier le stress de l'équipe.
- Piloter et suivre le travail, promouvoir la transparence.
- Mode entraide : Faire le point, vérifier les besoins, demander de l'aide, proposer de l'aide, remercier.
- Adopter un mode de communication factuel et serein : éviter de dramatiser, focaliser l'attention sur le concret, checker ce qui est fait, ce qui reste à faire, comment faire pour la suite, avancer pas à pas.
- Encourager, valoriser les avancées, donner droit à l'erreur, donner du sens aux interruptions.
- Dédramatiser, rassurer, « normaliser » le tâtonnement, identifier les points de vigilance et les expliciter.
- Organiser la suite et créer un réflexe d'enchaînement : « que faire en cas de ... ».

#### **Accessibilité de la formation**

Mathys Conseil s'engage pour faciliter l'accessibilité de ses formations. Les détails de l'accueil des personnes en situation de handicap sont consultables sur la [page Handicap et Formation](#).

#### **Évaluation des acquis**

QUIZZ.

#### **Les plus de cette formation :**

- Répond à des situations de plus en plus fréquentes.
- Apport venant des neurosciences et de la préparation mentale des sportifs de haut niveau.
- Propose des méthodes concrètes d'organisation et de communication avec ses équipes. S'appuie sur les méthodes métiers qui fonctionnent souvent dans ce contexte (Pompiers, Urgences, ...).
- Est centrée sur la stimulation de l'entraide en équipe.
- Méthode testée et développée chez plusieurs de nos clients (Hôtellerie de Luxe, entreprises de tous secteurs durant la crise COVID).