

Management des équipes en période de crise sanitaire

La Directrice Générale de la MNSPF témoigne



Après bientôt un an d'une situation totalement exceptionnelle, Fabienne Desplanques-Raymond, Directrice Générale de la MNSPF fait un bilan du management de l'entreprise, des difficultés mais aussi des opportunités que l'on saisit pour se renouveler, s'améliorer et repenser demain.

Racontez-nous comment vous avez vécu l'annonce du confinement?

Le 17 mars 2020, nous avons dû repenser notre organisation de travail en quelques heures. Nous avons mis en place le télétravail dans l'urgence tout en ayant à cœur de respecter les règles de sécurité vis-à-vis de nos collaborateurs comme de nos adhérents. Les directeurs de service se sont relayés pour assurer une permanence physique et répondre aux besoins urgents. Les salariés de la mutuelle se sont adaptés rapidement avec beaucoup de flexibilité et j'avoue que cette mise en place a été très réussie, compte tenu de la complexité logistique et informatique.

Nous sommes devenus des "Lucky Luke de l'email" et du message instantané au point d'oublier l'usage du téléphone.

Notre objectif premier était de préserver la continuité de service afin que nos adhérents individuels ou les membres du réseau associatif ne soient pas impactés dans la gestion de leur contrat. De la prestation de conseil à la gestion des indemnisations, tout devait être fluide.

En quelques jours, il a fallu repenser l'organisation et la gestion des équipes à distance. Il était important d'expliquer à tous les collaborateurs pourquoi nous prenions ces mesures et quels étaient les enjeux. Comme je ne pouvais plus réunir mes équipes, j'ai fait une vidéo qui a été transmises via notre newsletter interne à l'ensemble des collaborateurs.

Quelles difficultés avez-vous pu rencontrer ?

Il n'est pas toujours simple d'adopter de nouveaux modes de communication, de fédérer tout le monde et de préserver l'implication de chacun sur le long terme. Avec les directeurs des différents services, nous avons longuement échangé pour optimiser nos process. En distanciel, les visioconférences se sont multipliées, les échanges par mail ont augmenté de 200% et la transversalité des échanges entre les services s'est réduite. C'est une conséquence, un dommage collatéral de la digitalisation des échanges.

Nous sommes devenus des « Lucky Luke de l'email », du message instantané... À tel point que l'on oublie que l'on peut aussi téléphoner à son interlocuteur ou venir sur site pour faire un point synthétique... En quelques minutes, la plupart du temps, un problème est réglé.

Je pense que le télétravail a de véritables atouts quand il s'agit de suivre des projets en cours, des opérations dites "classiques". Néanmoins, il a ses limites quand il faut initier un projet stratégique et structurant pour l'entreprise. Il faut parfois trouver des solutions pour se poser, autour d'une table en petit comité et dans le respect des règles sanitaires et interagir physiquement dans un espace réel !

Quelle prise de conscience avez-vous eu et quelles opportunités se sont présentées ?

Nous sommes conscients que les échanges virtuels n'ont d'intérêt que s'ils sont interactifs et permettent à chacun d'exprimer son point de vue. Nous travaillons actuellement sur la mise en place de webinaires en format court, pédagogiques et ludiques pour remplacer tous les échanges que nous menons au quotidien auprès de notre réseau pompier, sur tous les territoires de France. C'est un projet qui mérite que l'on y consacre du temps car il est bien probable qu'après la crise sanitaire nous ayons besoin d'y recourir ponctuellement

Quels enseignements retiendrez-vous de ces derniers mois ?

J'aimerais parler de cette période au passé mais à ce jour, on ne peut pas tirer d'enseignements sans en être complètement sorti. Toutefois, je mesure, un an après, la solidité de mes équipes et leur capacité d'agilité et de résilience. Pour certains de mes collaborateurs, les liens se sont resserrés. Pour d'autres, il y a une véritable impatience de se retrouver en réel. Je suis convaincue que cette épreuve, bien qu'éprouvante nous invite à repenser certains de nos fonctionnements, ancrés depuis des années. Rien ne sera plus comme avant et nous devons en tirer des leçons pour nous améliorer encore dans les années à venir, apprécier les qualités individuelles dans une construction d'entreprise 100% collective ».

Une enquête Ipsos publiée en janvier 2021 sur l'Observatoire des rythmes de travail, a révélé que pour les français ayant vécu le télétravail au cours de la dernière année, celui-ci a eu un impact positif sur leur sentiment d'autonomie, leur bien-être de façon générale, leur productivité ou encore leur investissement dans leur travail. A l'inverse, son impact a été contrasté pour ce qui est des relations avec les collègues et surtout du sentiment d'isolement.