

Vivre en confinement

Fiche 3



Zoom sur le management à distance

Pour les encadrants, animer une équipe à distance en période de crise comme celle que nous vivons tous actuellement est un exercice qui requiert une attention particulière, particulièrement si ce n'est pas notre mode de travail habituel.

Conditions de travail

- ✦ Adaptez les règles de fonctionnement, de contact et les horaires en tenant compte des difficultés liées au confinement (enfants à la maison, configuration du domicile, accès à internet etc.).
- ✦ Informez et ouvrez le dialogue sur la répartition du travail durant cette période en tenant compte des moyens disponibles et du travail à effectuer.
- ✦ Du fait de l'impossibilité de repréciser les choses de manière informelle a posteriori, il est très important d'informer de façon claire sur l'organisation du travail définie, les personnes ressources à contacter en cas de besoin, les décisions prises. Il est essentiel de bien structurer votre organisation du travail à distance, notamment en déterminant qui pilote, informe ou réalise, en veillant particulièrement à la clarté des rôles.
- ✦ Adaptez les objectifs de travail en fonction des moyens disponibles au sein du collectif (humain, matériel...).
- ✦ Assurez-vous que tout le monde a bien compris qui fait quoi, comment, avec qui, pour qui, dans quelles finalités, avec quelles échéances. En cette période particulière, il convient de rester vigilant à la répartition de la charge de travail, qui peut être vécue difficilement par certains (surcharge mais également sous-charge).
- ✦ Évaluez et adaptez la charge de chacun.
- ✦ Encadrez les heures réalisées et veillez autant que possible à maintenir une équité entre les agents.
- ✦ Évaluez les urgences et définissez les priorités d'actions avec vos équipes.



Tous les agents, y compris les encadrants, peuvent éprouver des difficultés liées à la situation de confinement. En tant qu'encadrant, n'hésitez pas à solliciter les agents afin qu'ils puissent vous aider à co-construire des solutions.

Le confinement modifie également la façon de communiquer et de partager. Il s'agit donc de définir les modalités organisationnelles de communication.

- ✦ Organisez régulièrement des temps d'échange individuels et collectifs, en veillant à ne pas trop les multiplier.
- ✦ Gardez à l'esprit que ces moments sont d'autant plus importants en période de confinement que certains sont seuls.
- ✦ Pour autant, il ne faut pas tomber dans « la réunionite aigue » en pensant favoriser l'échange et la communication, l'objectif d'une réunion doit d'abord être de prioriser, décider et valider.
- ✦ Attention certains agents peuvent rencontrer des difficultés avec les outils informatiques et de communication. Et parce que les espaces de travail et le temps de travail prennent une autre dimension pendant cette période de confinement, veillez plus que jamais au droit à la déconnexion.
- ✦ Pour les agents qui se rendent encore sur leur lieu de travail, envisagez l'adaptation des horaires de ceux qui prennent les transports en commun.



/// Autonomie et marge de manœuvre

- ✦ Donnez des marges de manœuvre en positionnant l'agent comme un acteur de confiance, tout en lui faisant un retour régulier sur le travail effectué (encourager les prises d'initiatives et la créativité, réajuster si besoin, féliciter).
- ✦ Réaffirmez votre confiance pour favoriser l'autonomie, qui est un facteur important d'engagement dans le travail. Rendre pleinement les agents acteurs de leur travail contribuera également à ne pas subir cette situation exceptionnelle et évitera le mal-être qu'elle peut susciter.
- ✦ En fonction du contexte, il peut être judicieux d'assouplir les règles habituelles de fonctionnement.
- ✦ Identifiez également l'ensemble des compétences afin d'évaluer les postes et les tâches qui pourraient être effectués au-delà des attributions actuelles.
- ✦ N'oubliez pas de rappeler la limite des responsabilités de chacun en termes de prise de décision et d'initiative.

En particulier pendant cette période, il est important d'assurer une juste reconnaissance du travail et des efforts fournis, de veiller à l'équité et de lutter contre toutes les formes d'injustice.

- ✦ Développez toutes les actions en faveur de la solidarité et de la cohésion.
- ✦ Montrez-vous disponible, à l'écoute des besoins, rassurant, et communiquez régulièrement sur l'évolution de la situation de travail.
- ✦ Facilitez les échanges et le soutien entre collègues. Il faudra veiller à maintenir ces temps d'échange sur toute la durée du confinement, même si au fil du temps la charge de travail diminue et/ou devient plus difficile à organiser. Ceci est d'autant plus important pour les agents dont les activités sont stoppées.
- ✦ Afin de conserver le lien et de préparer un retour à la normale, la régularité de ces échanges doit primer sur leur durée.
- ✦ De plus, l'animation d'équipe à distance doit nécessairement rester centrée sur le travail, même si des aspects plus personnels peuvent bien sûr être évoqués dans ce cadre tant qu'ils ne prennent pas l'ascendant sur le travail.
- ✦ Enfin, soyez attentifs à la retransmission des informations. En effet, il se peut qu'il y ait beaucoup d'informations au niveau hiérarchique mais que leur diffusion et les canaux à utiliser ne soient pas toujours définis. Cela peut générer des malentendus et de la répétition ou de la non transmission d'information.

/// Cohésion d'équipe



Parce que cette nouvelle organisation soudaine peut générer des incompréhensions, bousculer des habitudes ou des pratiques, il est important d'expliquer, de donner du sens, de mettre au centre des débats les questions de l'utilité, du sens du travail et de la qualité du travail.

- ✦ Instaurez un véritable dialogue autour des critères de qualité du travail en période de crise. Qu'est ce qui, pour vous tous, managers et équipes, serait un travail de qualité ?
- ✦ Identifiez les différents niveaux d'exigence et les ressources dont vous disposez (temps, informations, ressources matérielles et immatérielles, ...). Cela vous permettra de savoir ce dont vous disposez pour parvenir à réaliser l'activité.
- ✦ Envoyez des messages indiquant clairement que dans ce contexte, nous nous donnons le droit à l'erreur.
- ✦ Acceptez la baisse de performance individuelle et adoptez des mesures visant à la reconnaître (pauses, durée du travail, mais aussi reconnaissance du travail réalisé).



» Guide du management à distance en situation exceptionnelle

www.fonction-publique.gouv.fr

» Organiser mon travail et celui de mon équipe

www.psychologues-psychologie.net

» Télétravail et management à distance

www.kiosque.bercy.gouv.fr