

(Avril 2020 - Spécial confinement)

Encadrer ses équipes à distance

Les bonnes pratiques

En cette période de confinement, les modalités de travail et de poursuite de l'activité sont modifiées en profondeur. Le travail à distance devient la seule modalité accessible mais peut présenter nombre de contraintes. Face à celles-ci, il est nécessaire pour les encadrants d'organiser le travail différemment. Vous retrouverez ci-après quelques conseils afin d'adapter au mieux l'encadrement des équipes.

1. Prioriser les missions du service

Faire le point

- Qu'est-ce qui est nécessaire à la continuité immédiate du service et des activités en lien avec les autres services de l'université ?
- Qu'est-ce qu'il est nécessaire de préparer pour assurer la reprise dans les meilleures conditions ?

Donner du sens et le partager aux équipes

Une fois le point des priorités établi, il est important de partager avec les équipes **le sens** du travail qui sera demandé ; ceci afin de préserver la motivation des agents qui seront dotés de repères pour organiser leur travail à distance.

2. Organiser et suivre le travail des équipes

Dans cette situation de confinement, les agents ont des situations de vie très diverses ; certains agents voient leur activité soudainement diminuée, d'autres, fortement accrue. Certains agents peuvent assurer quasiment à l'identique leur travail, d'autres ne le peuvent pas en raison de leurs situations personnelles ou techniques :

- parce qu'ils doivent s'occuper de personnes vulnérables ;
- parce que le covid19 est apparu au sein du foyer ;
- parce qu'ils gardent leurs enfants ;
- parce que les conditions matérielles du télétravail ne sont pas toujours réunies (connexion, équipement...).

Le rôle de l'encadrant est alors d'organiser l'activité en fonction de ces situations différentes et en adaptant la charge de travail en conséquence.

Chaque agent doit alors clairement savoir ce qu'il a à faire et dans quel délai ; l'encadrant doit pouvoir expliciter le plus possible ce que sont les attendus. Il est alors recommandé aux encadrants de gérer au moyen d'objectifs fixés et adaptés aux situations de chacun. Il faut donc se concentrer sur les attendus et les échéances de ces attendus davantage que sur les horaires de travail. Ainsi :

- l'agent pourra travailler au moment le plus adapté à sa situation ;
- l'encadrant pourra plus facilement évaluer le travail accompli sur la base du respect des attendus et des échéances.



3. L'absence de travail à proposer

Il s'agit d'une question légitime pour quelques services ; l'arrêt soudain de l'activité peut créer, sur certains pôles, une absence de travail à proposer.

Il s'agit donc pour l'encadrant d'anticiper la préparation de la reprise avec les personnels en capacité de travailler à distance.

Il est possible de tirer parti de ce temps pour mobiliser les équipes disponibles sur des activités de fond qui sont en attente et qui ne pouvaient être traitées jusqu'alors faute de temps.

Réorienter les activités des agents disponibles

Certaines activités peuvent, dans ce contexte particulier, manquer de personnel disponible malgré la nécessité de continuité.

Le responsable peut inviter les agents qui sont disponibles habituellement sur d'autres pôles où l'activité est fortement diminuée, voire à l'arrêt, de se mobiliser sur les missions du service qui seraient en tension et dont l'état des lieux a été effectué en amont. **Il est cependant recommandé dans ce cas d'adapter les attendus pour ces personnels** ; en effet, les connaissances et la technicité ne pourront pas être déployées de la même façon par des personnels dont ce n'est pas le travail habituel.

Mobiliser le temps des personnels disponibles dans la préparation de la reprise par l'auto-formation

L'encadrant peut proposer aux équipes disponibles de profiter de ce moment pour s'auto-former afin de développer leurs compétences, de maintenir ou de parfaire leur technicité sur des domaines précis.

Il conviendra alors pour l'encadrant de définir avec les agents en auto-formation le ou les modules à suivre, ainsi que les modalités de suivi de formation.

Le service formation des personnels a suggéré quelques plateformes utiles pour se former sur diverses thématiques (anglais, informatique, concours ITRF, droit...). Les liens vers les ressources de formation à distance sont présentés dans le document « Travailler à distance pendant le confinement – conseils et recommandations » communiqué à tous les personnels.

Le rôle de l'encadrant et les grands principes

Des principes fondamentaux

Tout au long de cette période singulière, le rôle de l'encadrant est déterminant dans l'assurance de la continuité et dans la préparation de la reprise.

Il est primordial pour les équipes que l'encadrant agisse dans la [transparence](#) et la [confiance](#).

Assurer la confiance par la communication

Il est nécessaire, dans la mesure du possible (selon la disponibilité personnelle de l'agent qui est confiné sur son lieu de vie), d'organiser des temps d'échanges avec son équipe du type visioconférence ou conférence téléphonique afin de maintenir le lien.

En cette période de crise, il est tout simplement important de prendre des nouvelles des agents. Une vigilance particulière est requise pour éviter l'isolement de collègues.

Déléguer, suivre et écouter

La délégation est de rigueur et elle participe également à la relation de confiance entre encadrant et agent.

Le suivi de l'activité des agents implique de fixer clairement les objectifs. La difficulté principale concerne la fixation d'objectifs pertinents, réalistes mais également suffisamment exigeants, et la définition d'outils pour les suivre (tableaux de bord par exemple). Il est important de faire un point régulièrement avec l'agent pour recueillir les difficultés qu'il peut éventuellement rencontrer et réajuster l'objectif si besoin.

Planifier en concertation et calibrer en permanence l'activité

Le plan de travail de l'agent fixé en concertation avec l'encadrant doit être précis, les modalités concrètes d'exercice devant être fixées au regard de l'autonomie de l'agent et de l'évolution de sa situation personnelle au fil des semaines.

Les échanges avec l'agent permettront par ailleurs de « calibrer » sa disponibilité et donc la charge de travail afférente.

Dans la limite des contraintes de chaque activité, le responsable doit offrir à ses équipes une certaine flexibilité dans leurs horaires de travail à distance. L'agent pourra ainsi optimiser la gestion de son temps.

En bref

- **Déléguer** : faire confiance et responsabiliser les travailleurs à distance,
- **Formuler clairement les objectifs** individuels et s'assurer qu'ils soient compris,
- **Définir des règles** précises quant aux modalités de contrôle, de suivi et de reporting,
- **Fixer des temps d'échanges** : écouter les membres de son équipe, se rendre disponible téléphoniquement, par messagerie ou messagerie instantanée
- **Utiliser les outils** informatiques même s'ils sont nouveaux en vous aidant des personnes rompues à l'exercice dans vos équipes,
- **Rester vigilant** à ce qu'aucun collègue ne se trouve en situation d'isolement.

Pour vous aider

Les services de la DGDRH peuvent vous aider personnellement à mettre en place ces modalités particulières, n'hésitez pas à nous contacter afin d'être accompagné.

drh-coronavirus@univ-lille.fr