



**MINISTÈRE
DU TRAVAIL**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Anact X **Aract**
LE RÉSEAU

25 septembre

20

COVID-19



OBJECTIF REPRISE

**Fiche « Repères pour Agir »
3 – Soutenir le collectif et réguler la charge ...**

Manager en situation de crise :
*Repenser les modalités de management et de collaboration dans
un contexte d'incertitude*

REGISTRES D'ACTION :

1. CONCILIER, DANS LA DUREE, EXIGENCES DE PERFORMANCE ET PRESERVATION DE LA SANTE
2. ORGANISER LE TRAVAIL DE L'EQUIPE EN FONCTION DES CONTRAINTES DU MOMENT
3. **SOUTENIR LE COLLECTIF ET REGULER LA CHARGE DE TRAVAIL DE CHACUN**
4. PRENDRE EN COMPTE LA DIVERSITE DES SITUATIONS PERSONNELLES TOUT EN MAINTENANT UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE
5. REPENSER LES ORGANISATIONS ET INSTALLER DURABLEMENT DE NOUVEAUX MODES DE FONCTIONNEMENT

3. Soutenir le collectif et réguler la charge de travail de chacun

Enjeux :

Soutenir les équipes pour qu'elles puissent réaliser leur travail constitue classiquement le cœur de l'activité de l'encadrement de proximité. Cela passe par des activités de communication, d'apport de ressources, d'ajustement et de régulation de la charge de travail des agents. Ces dimensions se révèlent plus cruciales encore en situation de crise, quand le besoin de soutien aux équipes est accru pour faire aux modes d'organisations dégradés. Au-delà du soutien technique et organisationnel, la crise et ses conséquences sur le travail de chacun (charge de travail, craintes pour son emploi, sa santé, remise en question du sens de son activité, etc.) ont généré des besoins importants de soutien psychologique qui perdurent dans cette période de relance de l'activité.

Comment agir au niveau du management :

Leviers d'actions	Fait	Non fait, à initier	Engagé, à renforcer	Pas concerné
Être à l'écoute des agents pour identifier leurs besoins d'appui ou de soutien dans la période : <ul style="list-style-type: none">- Renforcer les échanges collectifs et individuels en permettant à chacun d'exprimer ses besoins et ressentis- Adapter les modalités et la fréquence de ces échanges en fonction de la situation (personnel à distance, stress particulier, ...)- Observer les situations de travail et repérer les signes de tensions, de charges psychologiques et physiques- Se rendre disponible, en réservant du temps pour ce travail de soutien et de régulation				
Élaborer des solutions avec les collaborateurs eux-mêmes en distinguant : <ul style="list-style-type: none">- Les sujets et difficultés partagés collectivement- Les sujets et difficultés spécifiques à un collaborateur au regard de son activité spécifique (vigilance sur les postes atypiques ou uniques) et/ou de sa situation individuelle (cf. registre d'action 4)				

<p>Créer les conditions pour que la charge de travail, potentiellement impactée en période de crise, soit un sujet de discussion dans l'établissement (éviter le déni et profiter de la situation pour en débattre) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliser le management et les représentants du personnel sur la compréhension de la charge de travail, les contraintes et ressources qui l'influencent et enfin ses effets sur la santé et la performance) - Aider le manager à comprendre et évaluer sa propre charge pour mieux la comprendre – - Favoriser l'alerte sur le sujet : espaces pour l'expression des agents, prise en compte des remontées et signaux faibles émanant des RP, des RH, des préventeurs. - Partager les bonnes pratiques 				
<p>Adopter en tant que manager une posture et des méthodes adaptées pour réguler la charge :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Éviter d'appliquer et de projeter sa propre perception de la charge et sa capacité à y faire face en tant que manager dans l'évaluation de celle de ses collaborateurs - Définir collectivement des indicateurs qualitatifs et quantitatifs adaptés à l'activité pour apprécier la charge et la suivre - Utiliser les 3 dimensions de la charge de travail (prescrite, réelle et subjective) pour son repérage. Ce sont 3 façons d'entrer en discussion avec les agents pour s'en saisir 				
<p>Réguler la charge de travail de l'équipe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Croiser les 3 dimensions pour l'analyser et identifier éventuellement d'autres problématiques - Adapter les objectifs aux moyens et compétences disponibles (identifier les activités prioritaires) - Lever certaines contraintes ou exigences pour alléger la charge de travail (dégager du temps, redonner des marges de manœuvre, clarifier les objectifs ...) ou bien pour réguler une situation de sous-activité. 				

<ul style="list-style-type: none"> - Apporter des ressources supplémentaires pour faire face au surcroit de charge (apport d'informations, développement et accompagnement de la polyvalence, soutien des coopérations, ...). - Assurer le suivi et l'ajustement de la charge avec des temps d'échanges collectifs (réunion, briefing...) et individuels (y compris informels) 				
--	--	--	--	--

Facteurs clefs de réussite :

Pour répondre à ces besoins de soutien et de régulation exacerbés par la crise, les managers doivent aussi être soutenus et accompagnés par la direction.

Cela peut passer par :

- un allègement de la charge de travail du personnel d'encadrement,
- une priorisation de l'activité
- des temps d'échanges individuels avec la direction
- un espace ressource dédié pour partager l'information
- des formations et/ou séances de coaching individuel