



MINISTÈRE
DU TRAVAIL

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Anact X Aract
LE RÉSEAU

25 septembre

20

COVID-19



OBJECTIF REPRISE

Fiche « Repères pour Agir »

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

Sommaire

OBJECTIFS

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

RESSOURCES – POUR ALLER PLUS LOIN

OBJECTIFS

Pour faire face à la crise sanitaire et à ses impacts durables sur le travail, le management est en 1^{er} ligne. Dans cette période d'incertitude, les managers sont particulièrement sollicités pour gérer la mise en place de nouvelles organisations de travail, veillez à l'application des mesures de prévention des risques professionnels, réguler la charge de travail, apporter un soutien aux équipes et prendre en compte la diversité des situations individuelles. Au-delà de réponses à apporter à des besoins immédiats, il s'agit aussi d'engager, en concertation avec les collectifs de travail, des plans d'actions adaptés à chaque structure pour concilier, durablement, qualité du service public et qualité de vie au travail.

Pour répondre à ces enjeux, 5 registres d'actions sont à mobiliser, avec pour chacun d'eux, le besoin d'un accompagnement et d'un soutien des managers opérationnels par la direction.

1. Concilier, dans la durée, exigences de qualité de service et préservation de la santé

Enjeux :

La crise sanitaire oblige les entreprises et administrations à mettre en place des mesures de prévention des risques professionnels. Elle a conduit les managers à coopérer avec les acteurs de la prévention et à intégrer les enjeux de prévention des risques dans leurs pratiques de management. A terme, cette expérience peut permettre au management, de mieux concilier exigences d'efficacité et besoin de préservation de la santé au travail.

Comment agir au niveau du management :

Leviers d'actions	Fait	Non fait, à initier	Engagé, à renforcer	Pas concerné
<p>Mettre en place des mesures organisationnelles spécifiques pour prévenir le risque de contamination :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aménager l'organisation et le temps de travail - Mettre en place du télétravail - Réorganiser les flux de circulation - Définir le taux d'occupation maximum des locaux - Revoir avec les parties prenantes concernées, la relation usagers et/ou fournisseurs 				
<p>Mettre en place les moyens de protection individuels (EPI) et collectifs adaptés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyser les risques propres à chaque unité de travail /métier/situations de travail - Mettre à disposition les équipements de protections nécessaires - Informer et former les équipes 				
<p>En complément de la prévention du risque sanitaire, s'assurer que les autres risques professionnels, qui peuvent être accentués dans la période, sont bien pris en compte (approche globale et cohérente) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risques psychosociaux - Autres risques, sur-connexion, dispersion, etc 				

<p>Veillez à la bonne application des mesures de prévention des risques dans la durée et faire remonter à la direction les retours de terrain, récoltés auprès des équipes, pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renouveler les moyens de protection (masques, gel, ...) - Adapter le plan de prévention autant que de besoin - Contribuer à l'actualisation du DUERP - Identifier les besoins et leur évolution 				
<p>Coopérer avec les acteurs de la prévention (médecin du travail, préventeurs, membres du CHSCT/CSE) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réunion préparatoire et réunion de suivi - Lien avec référent Covid-19 - Consultation régulière du CHSCT/CSE quand une modification de l'organisation du travail est envisagée 				
<p>Laisser des marges de manœuvre aux managers et aux équipes pour ajuster l'organisation du travail à la réalité du terrain dans un objectif de prévention</p>				
<p>Intégrer durablement la prévention des risques dans les pratiques de management et développer « une culture prévention » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place des indicateurs de santé dans le pilotage et le suivi de l'activité - Intégrer de la dimension « Prévention des risques » dans les référentiels d'activité des managers - Former les managers à la santé / sécurité au travail 				

Facteurs clefs de réussite :

- Une communication régulière avec les équipes
- L'association, le plus en amont possible, des agents à l'élaboration des procédures
- Un accompagnement et un travail de pédagogie au plus près du terrain
- Une bonne connaissance des situations de travail et des équipes
- Un soutien de la direction et des marges de manœuvre laissées aux équipes opérationnelles

2. Organiser le travail de l'équipe en fonction des contraintes du moment

Enjeux :

Au quotidien, le manager assure l'organisation du travail de son équipe. Un rôle qui le conduit en situation de crise à redimensionner régulièrement l'activité, et à prioriser les productions et services à rendre, en fonction des contraintes du moment et des besoins liés à la relance de l'activité. Cela peut conduire à des ajustements ponctuels de l'organisation mais aussi, dans certains cas, à de nouveaux process de production, voir à une réorientation de l'activité qui peut avoir des effets sur les conditions de travail des agents.

Comment agir au niveau du management :

Leviers d'actions	Fait	Non fait, à initier	Engagé, à renforcer	Pas concerné
<p>Ajuster les contraintes du moment aux besoins et objectifs de production affichés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire un état des lieux des ressources et compétences disponibles au regard des besoins - Apprécier pour chaque situation de travail l'impact des mesures de prévention sur la performance et les conditions de travail - Travailler avec des personnes ressources internes ou externes (RH, préventeur, direction, consultant) 				
<p>Apprécier, au cas par cas, les conditions de maintien du télétravail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Refaire le point sur les activités/métiers qui peuvent se faire à distance - Réorganiser les modalités de télétravail et apporter, si besoin, des moyens matériels supplémentaires - Aménager les pratiques de management à distance et de suivi managérial 				

<p>Prioriser les activités et objectifs de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - En laissant provisoirement de côté certains objectifs jugés moins prioritaires, - En levant certaines exigences de production (délais, qualité, ...) - En réaffectant les ressources humaines nécessaires sur les activités prioritaires (polyvalence/entre-aide). 				
<p>Ajuster, avec les équipes, l'organisation du travail pour assurer la relance de l'activité tout en préservant la santé des agents :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aménagement des objectifs - Temps et horaires de travail - Procédures et modes d'organisation du travail - Délais, exigences qualité - Expérimenter de nouvelles « façons de faire » - Mettre en discussion ces éléments avec les équipes pour trouver collectivement les bons arbitrages 				
<p>Mettre en discussion ces éléments avec les parties prenantes externes (usagers, fournisseurs, partenaires) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour opérer les adaptations nécessaires pour un redémarrage effectif de l'activité - Prendre en compte les contraintes de production du moment et des enjeux de préservation de la santé de chacun (délais, services, exigences usagers, ...). 				
<p>Donner du sens et une vision aux changements opérés, expliquer les enjeux, les attentes, les impacts et les résultats</p>				
<p>Soutenir les encadrants de proximité pour les aider à mener à bien ce travail d'organisation du travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Allègement de leur charge de travail - Participation à la définition des objectifs - Mise à disposition de moyens et ressources nécessaires 				

Facteurs clefs de réussite :

- L'animation d'espaces de discussion avec les équipes
- Une bonne connaissance des situations de travail et des compétences de ses collaborateurs
- Des ajustements réguliers des objectifs et de l'organisation du travail
- La prise en compte des contraintes du moment dans l'élaboration des objectifs et programmes de reprise de l'activité
- Un soutien de la direction et des marges de manœuvre laissées aux managers et aux équipes opérationnelles
- La mise en place d'outils de suivi et régulation de la charge de travail

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
<p>Être à l'écoute des agents pour identifier leurs besoins d'appui ou de soutien dans la période :</p> <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 				
<p>Élaborer des solutions avec les collaborateurs eux-mêmes en distinguant :</p> <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

4. Prendre en compte la diversité des situations personnelles tout en maintenant une dynamique collective

Enjeux :

La période a conduit les managers à prendre davantage en considération les situations personnelles. Avec la notion de « personnes à risque », les employeurs sont amenés à prendre en compte des critères de santé du collaborateur ou de son entourage pour permettre ou pas à un agent de revenir sur son poste de travail. Ces éléments ont fait évoluer la relation managériale sur un registre plus personnel. Les managers sont désormais contraints de manager en tenant compte de cette diversité et en adaptant leurs modalités de régulation, de soutien et de reconnaissance du travail de chacun. Une diversité qui se traduit aussi par le développement d'organisations protéiformes où cohabitent plusieurs modes de fonctionnement et où il est nécessaire de recréer du collectif et de la proximité après une période de confinement et de distanciation.

Comment agir au niveau du management :

Leviers d'actions	Fait	Non fait, à initier	Engagé, à renforcer	Pas concerné
<p>Faire un point individuel avec les membres de l'équipe pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apprécier les situations spécifiques à chacun, répondre aux interrogations, craintes ou attentes du collaborateur liées à l'activité dans la période, les conditions de reprise du travail sur site pour les télétravailleurs, etc - Définir conjointement, en fonction des aspirations et contraintes personnelles et des besoins du service, les conditions de réalisation du travail à envisager et les éventuels aménagements à opérer au niveau de l'organisation du travail 				
<p>Coopérer avec les fonctions RH et le service de santé au travail, dans le respect du secret médical, pour apporter des réponses adaptées aux agents en fonction de leurs situations (poste de travail, santé, situation familiale, ...)</p>				

<p>Animer un temps d'échange avec l'ensemble de l'équipe pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partager le ressenti de chacun sur la période - Tirer des enseignements collectifs sur les points forts et axes de progrès de l'administration pendant la crise - Trouver collectivement, des modes de fonctionnement, plus ou moins durables, qui prennent en compte les contraintes personnels (maintien du télétravail pour certains, aménagement d'horaires pour d'autres, etc.) et les impératifs de service public. 				
<p>Reconnaître le travail et l'engagement de ses collaborateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renvoyer des signes de reconnaissance et valoriser le travail de chacun (remerciement, valorisation du travail et des contributions réalisés, gratification, primes, ...). Au-delà de la reconnaissance monétaire, agir sur le contenu du travail, l'autonomie, les compétences, etc ... - Faire un point sur les attentes et aspirations individuelles des agents dans le cadre des entretiens professionnels et/ou d'activités. - Être attentif aux problèmes d'iniquité, de tensions au sein des collectifs liés à des inégalités de traitement - Mettre en place, dans le cadre de sa politique de GRH, un plan d'action spécifique sur le sujet 				
<p>Adopter en tant que manager une posture et des méthodes adaptées pour manager cette diversité de situation tout en maintenant une dynamique collective :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Repérer les signes révélateurs d'éventuelles difficultés ou situations de stress - Etre à l'écoute des besoins et attentes de chacun, dans le respect du secret médical et de la vie privée - Éviter d'appliquer et de projeter sa propre perception de la situation et sa capacité à y faire face 				

<ul style="list-style-type: none"> - Adapter et ajuster l'organisation du travail autant que possible aux situations personnelles en tenant compte des règles collectives et du cadre réglementaire (code du travail, accords, règlement intérieur, ...) - Trouver les bons compromis entre intérêt individuel et intérêt collectif en étant attentif aux enjeux d'équité et de cohérence managériale dans le traitement des situations - Prévenir et gérer les situations conflictuelles au sein de l'équipe (les repérer, échanger, écouter et comprendre, ne pas prendre parti, trouver ensemble des réponses adaptées, expérimenter de nouveaux modes de fonctionnement, ...) - Réinstaller des temps de convivialité au sein de l'équipe - Recréer/maintenir le sentiment d'appartenance au collectif 				
---	--	--	--	--

Facteurs clefs de réussite :

- Laisser des marges de manoeuvre aux managers pour opérer, au plus près du terrain, les bons arbitrages
- Avoir des temps dédiés / une posture favorable (sincérité, parler vrai, écoute active ...) pour soutenir les individus et fédérer le collectif

5. Repenser les organisations et installer durablement de nouveaux modes de fonctionnement

Enjeux :

La désorganisation créée par la crise sanitaire a fait émerger de nouveaux modes de fonctionnement et de régulation au sein même des collectifs de travail (coopérations, prises d'initiatives, auto - régulation, ...), qui permettent, à court terme, de répondre aux besoins d'innovations et de réactivités. Ces initiatives individuelles et collectives ont été bénéfiques pour faire face à la situation. Il apparaît opportun de s'interroger sur les conditions favorables au maintien de ces dynamiques collectives et au rôle de l'encadrement pour les soutenir.

Comment agir au niveau du management :

Leviers d'actions	Fait	Non fait, à initier	Engagé, à renforcer	Pas concerné
<p>Repérer et analyser, collectivement, les modes de fonctionnement et initiatives individuelles et collectives mis en œuvre durant la crise pour faire face à l'urgence :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entre-aide et coopération pour gérer une situation de surcharge - Mise en place de réponses techniques, organisationnelles ou managériales innovantes - Assouplissement ou aménagement de certaines règles ou processus de travail 				
<p>Consolider et expérimenter, dans une perspective de pérennisation, les innovations reconnues comme créatrices de valeur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partager le résultat du retour d'expérience fait sur le sujet - Mettre en place une équipe projet - Définir les objectifs, périmètres et conditions pour expérimenter ces « nouvelles façons de faire » - Suivre et évaluer les effets sur la performance collective et les conditions de travail - Déployer les bonnes pratiques sur l'ensemble de l'organisation 				

<p>Créer un environnement favorable à l'autonomie et à la coopération au sein du collectif de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accompagner et former les personnes dont le périmètre ou le contenu du poste évolue en fonction des besoins du moment - Apporter les ressources nécessaires à la réalisation du travail et soutenir les initiatives individuelles et collectives - Laisser des marges de manœuvre aux équipes avec la possibilité d'adapter l'organisation du travail aux besoins du moment - Faire travailler ensemble les agents autour de projets fédérateurs - Éviter le contrôle renforcé ou, à contrario, le laisser faire, et manager par la confiance 				
<p>Développer des outils de pilotage tournés vers la valorisation des dynamiques collectives (tableau de polyvalence, objectifs collectifs, évaluation par service en complément de l'évaluation des agents via l'entretien annuel)</p>				
<p>Traiter le sujet de l'organisation et des processus de décisions au niveau des équipes de direction ou des instances de gouvernance</p>				
<p>Soutenir la direction et les encadrants de proximité pour travailler ce sujet avec leurs équipes</p>				
<p>Repositionner le manager sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un rôle d'animation et de régulation d'équipe - Un rôle de soutien et d'appui à la réalisation du travail - Un rôle de ressource, de conseil et d'information 				

Facteurs clefs de réussite :

- Faire un bilan de l'activité managériale
- Faire participer les agents à la conception de l'activité de demain
- Mettre en place des temps d'échange spécifiques pour tirer, collectivement, les enseignements de la période écoulée et envisager des évolutions de l'organisation du travail

Ressources – Pour aller plus loin :

Ressources réseau Anact-Aract

- [Le management du travail, dossier web anact](#)
- [10 questions sur le management du travail. Editions de l'Anact, 12/2015, 17 pages](#)
- [10 questions sur les espaces de discussion, Editions de l'Anact, 12/2015, 20 pages](#)
- [Comment mettre en œuvre le télétravail ? dossier web anact](#)
- [Jeu de carte Manag'innov](#)

Ressources liées à la Covid-19 et à la gestion de crise

- [Le monde du travail à l'épreuve d'un coronavirus : Analyses et Réflexions, la revue des conditions de travail n°10, juillet 2020](#)
- [Coronavirus : manager en période de crise](#)
- [Coronavirus : télétravail, management à distance et régulation de la charge](#)
- [Production Aract Normandie – Aract PDL : management à distance en période de crise](#)
- [Web conférence Covid-19 : 5 questions clés pour manager à l'heure de la reprise, Anact, SQVT 2020, 1^{eres} leçons d'une crise](#)
- [Manager dans un contexte de post-crise Covid-19 : comment anticiper et accompagner ses équipes et la reprise de l'activité par le réseau des conseillers en organisation du travail et conduite du changement RH. DGAFP, Ministère de l'action des comptes publics, DGAFP, 20/05/2020, 19 pages](#)