



MINISTÈRE
DU TRAVAIL

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Anact X Aract
LE RÉSEAU

25 septembre

20

COVID-19



OBJECTIF REPRISE

Fiche « Repères pour Agir »
2 – Organiser le travail de l'équipe ...

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

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
Ajuster les contraintes du moment aux besoins et objectifs de production affichés : <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)				
Apprécier, au cas par cas, les conditions de maintien du télétravail : <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