



**MINISTÈRE
DU TRAVAIL**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Anact X Aract
LE RÉSEAU

25 septembre

20

COVID-19



OBJECTIF REPRISE

Fiche « Repères pour Agir »
5 – Repenser les organisations ...

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**

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