

MAI 2020



**MINISTÈRE  
DE L'ACTION  
ET DES COMPTES  
PUBLICS**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Direction générale  
de l'administration et  
de la fonction publique**

**MANAGER DANS UN CONTEXTE  
DE POST-CRISE COVID 19 :  
COMMENT ANTICIPER ET  
ACCOMPAGNER SES EQUIPES ET  
LA REPRISE DE L'ACTIVITE**

PAR LE RESEAU DES CONSEILLERS EN ORGANISATION DU  
TRAVAIL ET CONDUITE DU CHANGEMENT RH

## Table des matières

Reprendre le travail après le confinement : risque ou opportunité ? .....	2
A. Préparer la reprise opérationnelle .....	3
B. Libérer la parole, reconstruire les échanges .....	4
1. Contexte et objectifs .....	4
1.1. Contexte.....	4
1.2. Objectifs pour le manager .....	4
2. La réunion d'échange post-confinement .....	5
2.1. L'organisation d'un temps d'échange .....	5
2.2. Déroulement de la réunion .....	6
C. Organiser le retour d'expérience du service pour progresser et mieux anticiper * .....	8
1. Démarche.....	8
2. Points de vigilance.....	9
3. Pré-requis.....	9
D. Faire évoluer les processus de "l'avant " et inscrire l'organisation dans la continuité... 11	
1. L'Atelier de l'homme de Vitruve .....	11
Méthodologie :.....	11
Annexe : Outils pour organiser la reprise de l'activité.....	15
Annexe : exemples d'atelier .....	16
Atelier Arbre à personnages.....	16
Atelier World café.....	17

## Reprendre le travail après le confinement : risque ou opportunité ?

En chinois mandarin, le mot *Weiji* « crise » 危机 est composé de deux idéogrammes. Le premier signifie *Wei* « danger » et le second, *Ji* « opportunité, occasion ». Cela montre bien tout le paradoxe de la crise : une situation dangereuse qui permet de saisir une opportunité.

La pandémie de Covid-19 induit une crise systémique, à la fois sanitaire, économique, sociale et politique. Les transformations profondes et brutales dans les vies de chacun ont appelé les organisations à revoir leurs modes de coopération et d'apprentissage. Elles ont été contraintes de s'adapter dans l'urgence, s'appuyant sur les outils numériques, lorsqu'ils étaient disponibles, pour informer, partager, transmettre, apprendre, coopérer, travailler, décider,... pour en quelque sorte créer de nouveaux collectifs de travail dans des conditions exceptionnelles.

Le contexte environnemental, économique et sociétal laisse présager d'autres crises à venir auxquelles les organisations vont devoir s'habituer, leur donnant aussi l'opportunité de faire émerger l'intelligence collective et d'innover pour développer leurs capacités à s'adapter.

Par ailleurs, l'analyse d'études sur l'impact psychologique du confinement montre qu'une durée de confinement supérieure à 10 jours est prédictive de symptômes post-traumatiques. L'isolement prolongé peut, en effet, causer des symptômes de stress, de confusion, de colère, de peur, de frustration, d'ennui, de stigmatisation... Le confinement peut aussi révéler d'autres risques (addictions, violences intrafamiliales...) susceptibles d'avoir des impacts sur la vie au travail.

L'enjeu pour les administrations publiques est d'accompagner le retour au travail après plusieurs semaines de confinement. Une transition qui implique nécessairement d'échanger sur les enseignements qui peuvent être tirés du confinement, notamment sur le télétravail et la dématérialisation, voire, de mettre en place une (re)connaissance mutuelle de ces apprentissages pour les inscrire dans un fonctionnement plus pérenne. Cette crise peut donc, *in fine*, créer l'opportunité de construire des organisations apprenantes.

Ce guide a pour vocation de permettre aux services RH et aux managers d'accompagner les collectifs de travail dans cette transition en proposant une approche en quatre temps :

- Préparer la reprise opérationnelle, dans le mois précédent le début du déconfinement,
- Libérer la parole et reconstruire les échanges au moment de la reprise,
- Organiser le retour d'expérience pour progresser et mieux anticiper, 2 à 3 semaines après la reprise,
- Retenir l'essentiel et l'inscrire dans un projet de service co-construit, durant les mois suivants.



## A. Préparer la reprise opérationnelle

*Au moment de la rédaction de ce guide, les dernières indications officielles indiquent que la sortie du confinement sera lente et progressive et que le télétravail continuera d'être privilégié pour les activités qui le permettront. Les propositions suivantes, sont donc à adapter au contexte de chaque organisation.*

Deux axes seront à privilégier dans la reprise opérationnelle de ces activités.

- La protection de la santé des agents, qui ne relève pas du champ du présent guide.
- La reprise progressive de l'activité.

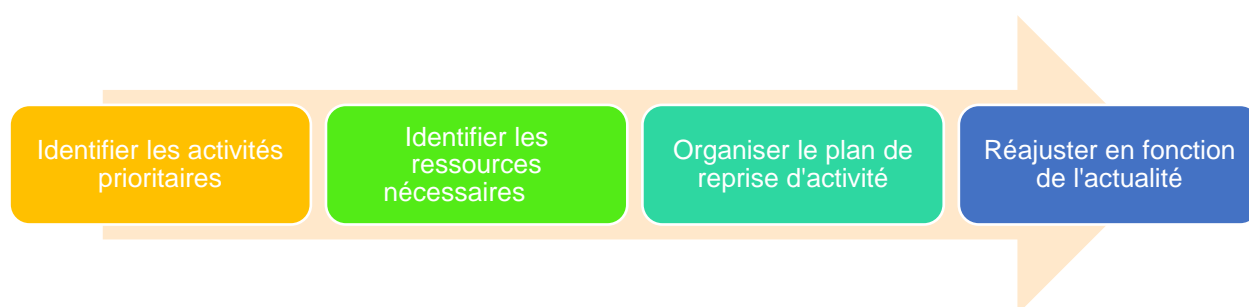
La reprise progressive de l'activité en elle-même sera rythmée par les directives données par chaque tutelle à ses services, notamment sur les secteurs de l'activité à privilégier.

Cependant, on peut envisager quelques outils pratiques permettant de décliner un plan progressif de reprise d'activité, qui peut être assimilé à un réajustement progressif du plan de continuité de l'activité élaboré à l'entrée dans la crise. (*Outils détaillés en annexe*)

- Définir précisément les missions essentielles et les missions accessoires dans ce contexte particulier,
- Préciser le positionnement des agents,
- Organiser une communication auprès des agents et des usagers.

Les objectifs de reprise doivent être cohérents avec la stratégie de l'organisation et doivent surtout tenir compte de la capacité à disposer des ressources nécessaires.

Ces différents outils sont adaptables en fonction des situations de chaque service et de comment les équipes auront vécu le confinement. Ils doivent permettre de :



**Communiquer à toutes les étapes auprès des agents pour garantir une vision commune et partagée**

Il conviendra d'ajouter à ce dispositif une attention particulière, aux agents dont les activités sont identifiées comme telle :

- Activités avec reprise partielle : des activités connexes seront proposées en lien avec la hiérarchie (formation, mise à jour de dossiers, redéploiement sur d'autres activités, ...)
- Activités pour lesquelles un retard important aura été pris et dont la mise en œuvre devient urgente.

## B. Libérer la parole, reconstruire les échanges

### 1. Contexte et objectifs

#### 1.1. Contexte

Le docteur Hans Selye est le premier médecin à utiliser le mot « stress » dès 1956 pour dénommer la réponse physiologique de l'organisme face à une stimulation extérieure considérée comme une agression.

Selon l'OMS (2001), le stress apparaît chez une personne dont les ressources et stratégies de gestion personnelles sont dépassées par les exigences qui lui sont posées.

Tout comme les termes crise ou risque, le stress est lié à la perception que les gens en ont.

Il est essentiel que les managers intègrent que chaque collaborateur aura vécu cette période de confinement différemment, tout comme lui l'aura vécu différemment d'autres de ses collègues managers.

Un ressenti ne peut être remis en question par autrui et doit être pris en compte dans l'analyse de la situation (passée, présente et future).

La question du sens des missions et des actions doit impérativement être traitée et intégrée dans le management de gestion de crise.

#### 1.2. Objectifs pour le manager

L'objectif pour le manager de proposer et d'organiser un temps de discussion est double. Il démontre à ses agents qu'il s'intéresse à eux en tant qu'individu avant de s'intéresser à l'agent public et aux impacts dans la sphère professionnelle. Ce temps lui permettra également de prendre en compte les contextes individuels dans son management de proximité.

Le manager devra ajuster son management à toutes les situations individuelles de son équipe et les prendre en compte.

Le manager veillera à proposer et ne pas imposer ce temps aux agents (sur le fond et sur la forme) pour plusieurs raisons :

1. Le confinement pourra être vécu comme un événement traumatique par certains agents. Comme tout traumatisme, certains agents réussiront à en parler très rapidement et très simplement, pour d'autres, ceci prendra du temps.
2. Certains préféreront évoquer cette période en entretien bilatéral, d'autres en réunion collective, durant un temps d'échange informel (café, repas pris en commun le midi...).
3. Certains ne souhaiteront pas du tout l'évoquer avec leur manager ou leurs collègues de travail.
4. Dans un contexte d'équipe « mixte » (agents en présentiel et agents en télétravail) ou intégralement en télétravail, le manager pourra proposer une réunion en s'appuyant sur les outils numériques mis à sa disposition. La visioconférence est à privilégier car elle permet au manager d'être attentif aux signes potentiels de mal-être.

## 2. La réunion d'échange post-confinement

L'objectif de la réunion d'échange post-confinement est d'inciter les personnes affectées par le confinement à verbaliser leur expérience afin de prévenir ou de diminuer l'apparition de troubles psychologiques.

Il s'agit donc :

- d'une mesure préventive visant à réduire la probabilité d'apparition de troubles psychosociaux,
- d'une opportunité de détecter précocement les personnes qui nécessitent des mesures particulières de soutien.

Le manager s'intègre également dans cette réunion d'échange. Cela contribuera à faciliter une relation de confiance en évitant la relation purement hiérarchique des échanges. Par ailleurs, ce temps d'échange ne saurait se substituer à l'appui psychologique qui relève de la responsabilité de l'employeur qu'il peut proposer aux agents en mettant en place les dispositifs adaptés (cellule d'écoute, médecine de prévention, psychologue du travail, etc.). Le temps d'échange permet en revanche au manager de repérer les agents qui semblent avoir besoin d'un soutien psychologique et de les orienter le cas échéant vers les interlocuteurs adéquats.

### 2.1. L'organisation d'un temps d'échange

#### 1. Comment organiser sur la forme ces temps d'échange :

Dans la mesure des moyens à disposition de chacun, formaliser un temps de convivialité avec les équipes au retour du confinement permettrait de renouer un lien qui aura été distendu et fragilisé ou à tout le moins modifié par la crise COVID19. Même si la reprise sera dense en rythme de travail, il est essentiel de préserver ce temps, garant d'un fonctionnement plus efficient dans l'avenir du collectif de travail.

Il est préférable que les managers proposent plusieurs solutions : entretien bilatéral, et/ou réunion collective, etc...

#### 2. Comment organiser sur le fond ces échanges :

L'objectif de ces temps est que le manager puisse identifier l'état psychologique et physique dans lequel l'agent revient au travail au sortir du confinement. Il doit véritablement laisser la possibilité à chacun de s'exprimer mais ne pas imposer:

***“Si l'homme a deux oreilles et une bouche, c'est pour écouter deux fois plus qu'il ne parle” Confucius***

Le manager doit accepter d'écouter tous les propos même ceux qui pourraient remettre en question sa pratique managériale pendant ou hors de la crise.

Dans le cadre de ce type de réunion, le rôle du manager est :

- d'assurer la circulation de la parole entre les différents participants. Il veille à ce que chacun puisse s'exprimer.
- de stimuler l'interaction entre les participants. Il est important que ces derniers échangent entre eux et non pas qu'ils s'adressent uniquement au manager.
- de garantir la sécurité émotionnelle de chacun. Il doit éviter les dérapages tels qu'exprimer des jugements critiques sur les autres, désamorcer les conflits qui pourraient émerger, etc.

## 2.2. Déroulement de la réunion

### 1. Cadrage

Le manager rappelle les règles de fonctionnement des échanges dans un cadre collectif.

Dans un premier, l'échange devra être entièrement basé sur l'écoute, le manager ne devra formuler :

- aucun jugement
- aucun conseil, aucune solution
- aucune interprétation



Le manager explique l'objectif de la réunion :

- partager son expérience avec les autres collègues
- exprimer ses problèmes ou ses inquiétudes immédiates
- égaliser le niveau d'information sur les effets de la crise du Covid 19 sur l'organisation
- répondre aux questions éventuelles, le cas échéant, s'engager à se renseigner sur les informations qui ne seraient pas en sa possession.

Il fixe la durée approximative des échanges.

Le cas échéant, il explique que la séance collective sera complétée par d'autres types de soutien (par exemple, par des entretiens individuels).

Le manager invite les participants à s'exprimer durant la séance mais rappelle que parler n'est pas une obligation.

Il souligne que la présence même silencieuse d'une personne peut se révéler utile, tant pour elle-même que pour ses collègues (elle fait partie intégrante du groupe).

### 2. La réunion

Conformément aux consignes relatives mesures de protection et aux dispositions organisationnelles définies par chaque employeur (respect des gestes barrières), le manager veillera au respect des règles permettant d'assurer la santé et la sécurité des agents pour les réunions sur site en présentiel.

Le manager a pour tâche principale de recueillir la parole de tous agents et il les encourage à s'exprimer. Il est cependant fondamental qu'il ne les force pas à faire part de leur vécu. Il devra aussi respecter les moments de silence.

Il veillera, par ailleurs, à ce qu'un participant ne mobilise pas trop longuement la parole et sera attentif à ce que personne ne soit exclu de la discussion. Si un agent ressent le besoin de beaucoup s'exprimer, il pourra éventuellement lui proposer de convenir d'un entretien bilatéral par la suite pour répondre à la fois au besoin de l'agent et maintenir l'objectif initial de la réunion collective.

Il peut poser ce type de questions:

Objectif	Quand les utiliser	Exemples
Ouvrir: le manager est curieux de connaître la situation telle que l'agent l'aura perçue	en début d'échange	Qu'est ce qu'il s'est passé? Que souhaitiez-vous faire? Comment auriez-vous aimé que...? Que pensez-vous qu'il se serait passé si...?
Approfondir: améliorer la compréhension	à tout moment de l'échange	C'est à dire? Par exemple? Que voulez-vous dire? Etait-ce important pour vous que ... ?
Fermer : valider une information	conclusion d'un échange	êtes-vous d'accord? est-ce que c'est bien cela?

Un des supports possibles pouvant servir d'interface à ces échanges est l'*Arbre à personnages* (cf. *méthodologies de l'atelier en annexe*).

### 3. La clôture

Avant de clore la réunion en collectif, le manager s'assure que tous les sujets importants ont été abordés. Pour ce, il invite les participants à s'exprimer :

- « *Si vous estimez qu'une chose importante n'a pas été dite, c'est le moment de l'exprimer* »
- « *Quelqu'un a-t-il quelque chose à ajouter ?* »

Pour clôturer la réunion, le manager peut proposer un tour de table afin que chacun puisse exposer son appréciation de l'entretien :

- « *Qu'avez-vous retiré de cet échange ?* »

Il remercie les participants pour leur présence et pour le travail élaboré ensemble.

Il les informe qu'il se tient à leur entière disposition pour les entretiens individuels et invite les participants qui le souhaitent à le contacter pour fixer rendez-vous.

Le cas échéant, il les informe sur les aides psychosociales disponibles via leur institution (rdv psychologue, médecin de prévention, cellule d'écoute psychologique...).



## C. Organiser le retour d'expérience du service pour progresser et mieux anticiper \*

Avec la crise du coronavirus les services ont été confrontés du jour au lendemain à une situation grave, inédite, inattendue, à laquelle ils n'étaient pas préparés et pour laquelle il leur a fallu en grande partie improviser leur réponse opérationnelle, dans l'urgence et souvent avec des moyens dégradés. La crise passée il est nécessaire que chaque direction, service... tire les enseignements, de l'impact de cet événement hors normes sur leur pratique, afin d'améliorer leurs processus, de partager les bonnes pratiques...

On distingue principalement deux façons de tirer les enseignements d'une action exceptionnelle réalisée par des personnes ou des structures (crise, catastrophe...), le débriefing opérationnel<sup>1</sup> et le retour d'expérience (Retex). Dans l'absolu les deux méthodes sont complémentaires, mais compte tenu des impératifs de retour à la normale que les services devront prioritairement prendre en compte, nous privilégierons ici le "Retex".

### 1. Démarche

Le retour d'expérience est une analyse post-événementielle approfondie, qui est réalisée à froid, par les acteurs désignés du service et des personnes qui n'ont pas obligatoirement participé aux opérations, mais qui ont les qualifications et l'expérience nécessaires pour porter un regard objectif sur celles-ci.

Il nécessite de définir préalablement une méthodologie précise, à travers un document support (note de service...), pour fixer les étapes et les points-clefs du processus. Il implique le recueil préalable de données pour analyse (procédures, comptes rendus, témoignages...). Il se réalise avec les agents du service (volontaires, désignés...) et peut voir intégrer des personnes qualifiées externes, au titre du « regard extérieur ». Il implique une restitution, celle-ci peut être faite devant un public plus large que le seul effectif du service, afin d'élargir la diffusion des leçons tirées.

L'objectif principal est d'enrichir la culture opérationnelle de la structure et d'en faire évoluer les doctrines, les représentations, les outils, les procédures...

#### Avantages/inconvénients

- Plus complet et détaillé que le débriefing (donc plus long à mettre en œuvre)
- Portée potentiellement plus importante que le débriefing
- Permet des avancées multidirectionnelles
- Intégré à la mémoire collective du service

#### Méthodologie

- Constitution d'un groupe de travail
- Définition de la méthodologie d'intervention et rédaction d'un document support : Qui : y travaille, pilote, valide - Quels secteurs de l'activité à analyser - Comment : (recueil de données, témoignages...) - Quel calendrier de réalisation - Quelle restitution (qui, à qui.).
- Déroulement de la méthodologie retenue
- Analyse et exploitation
- Diffusion et archivage

---

<sup>1</sup> Le débriefing opérationnel est réalisé dès la fin de l'événement, de façon succincte. Il réunit les parties prenantes uniquement et vise à rendre la structure plus performante lors du prochain événement. Réalisé « à chaud », son principal avantage réside dans le fait que les idées sont claires et la majorité des acteurs sont présents. Le débriefing opérationnel est surtout utilisé par des structures qui réalisent des interventions de secours en réponse à des catastrophes (Pompiers, Samu...).

## Mise en forme et restitution

- Rappel de la méthodologie utilisée
- Le contexte pré-crise \*\*
- Description de l'événement de crise et de sa chronologie
- Éléments favorables et défavorables au fonctionnement du service dans la gestion de la crise
- Évolution de la situation (répercussions de l'événement sur le fonctionnement du service et impact sur la mission)
- Points positifs/points à améliorer (pas de points négatifs) / points « inattendus » (qui n'entrent dans aucun des deux premiers cas)
- Propositions d'actions correctives.

### \*\* Le contexte pré-crise

*Les résultats d'un Retex ne peuvent s'analyser seuls. Ils sont à rapporter à un certain nombre d'éléments généraux. C'est la raison pour laquelle il importe de dresser préalablement au Retex le contexte général du service, pré-événement : Mission, partenaires, composition du service, effectif, mode de fonctionnement, opérations ou projets en cours ou en préparation, échéances du moment, outils disponibles... C'est en grande partie ces éléments qui permettront d'éclairer les résultats du Retex. Ce sera peut-être aussi dans certains cas l'occasion de constater que ces éléments relèvent parfois davantage d'une "croyance commune" que d'une formalisation précise, actualisée, partagée et ceci peut avoir eu un impact non négligeable dans la gestion de l'événement.*

## 2. Points de vigilance

L'exercice exige beaucoup d'humilité de la part des participants qui ne doivent pas craindre d'exposer les éventuelles erreurs commises. Dans le cas contraire on risque de voir dominer la volonté de ne pas dévoiler ces erreurs, au risque de s'exposer à de possibles poursuites mais aussi au risque d'une dégradation de l'image du service. La confiance de la hiérarchie est donc essentielle.

Enfin, un autre écueil possible est à prendre en compte : il réside dans la non-exploitation des enseignements tirés, quelles qu'en soient les raisons. Dans ce cas, aucune mesure n'est prise pour faire concrètement évoluer les choses, au risque de voir plus tard : les mêmes causes provoquer les mêmes effets (voire pire) et les futures initiatives de Retex complètement décrédibilisées. Là aussi, le soutien plein et entier de la hiérarchie à cette démarche est donc capital.

## 3. Pré-requis

- Le soutien plein et entier de la hiérarchie.
- Une culture de ce genre de démarche est un atout
- Une crise de ce type a mis à l'épreuve les agents notamment sur le plan psychologique. Dans le champ professionnel, les événements de crise risquent d'avoir suscité chez eux des sentiments de frustration, de peur, de colère, voire d'injustice, préjudiciables au déroulement de travaux de Retex qui ne doivent pas tourner au règlement de comptes.

Il importe donc de :

- Choisir le bon moment pour lancer la démarche (quand les tensions de retour sont retombées : débriefing psychologique, groupe de parole,...) (cf. "Libérer la parole, reconstruire les échanges").
- Consacrer un peu de temps avec chacun des participants à la démarche pour un entretien individuel qui visera à, d'une part mieux expliquer la méthodologie et d'autre part à identifier et au besoin modérer (voire écarter) les états d'esprit incompatibles avec la philosophie de cette démarche.

*\*Texte adapté de la communication "Débriefing opérationnel et Retex, deux aspects d'une même culture" (10/2017- Capitaine Laurent Aucher du SDIS 86), avec l'aimable autorisation de son auteur.*

## D. Faire évoluer les processus de “l’avant “ et inscrire l’organisation dans la continuité

Après les deux précédentes étapes, il s’agit pour les encadrants de réussir à prendre en compte les enseignements de la crise dans la marche de l’organisation. C’est l’occasion pour les équipes de faire évoluer ce qui leur semble désormais essentiel pour le bon fonctionnement de l’organisation et les manques constatés. Garder l’essentiel et l’inscrire dans un projet de service ou un projet de transformation peut être une bonne manière de réagir aux attentes des équipes.

### 1. L’Atelier de l’homme de Vitruve<sup>2</sup>

Un exercice fondateur de ce renouvellement peut être celui de l’atelier de *l’homme de Vitruve*. En s’appuyant sur une partie du matériau des retours d’expérience, cet atelier permet de réaliser une cartographie des principaux impacts et changements envisagés et de replacer chacun dans son environnement et de ses actions au regard de ces changements.

#### **Méthodologie :**

Le manager présente les objectifs et modalités de l’atelier (10 min)

Puis, sur une durée de 90 minutes, les participants réalisent leurs réflexions sur paperboard pré-remplis ou sur des supports collaboratifs en ligne.

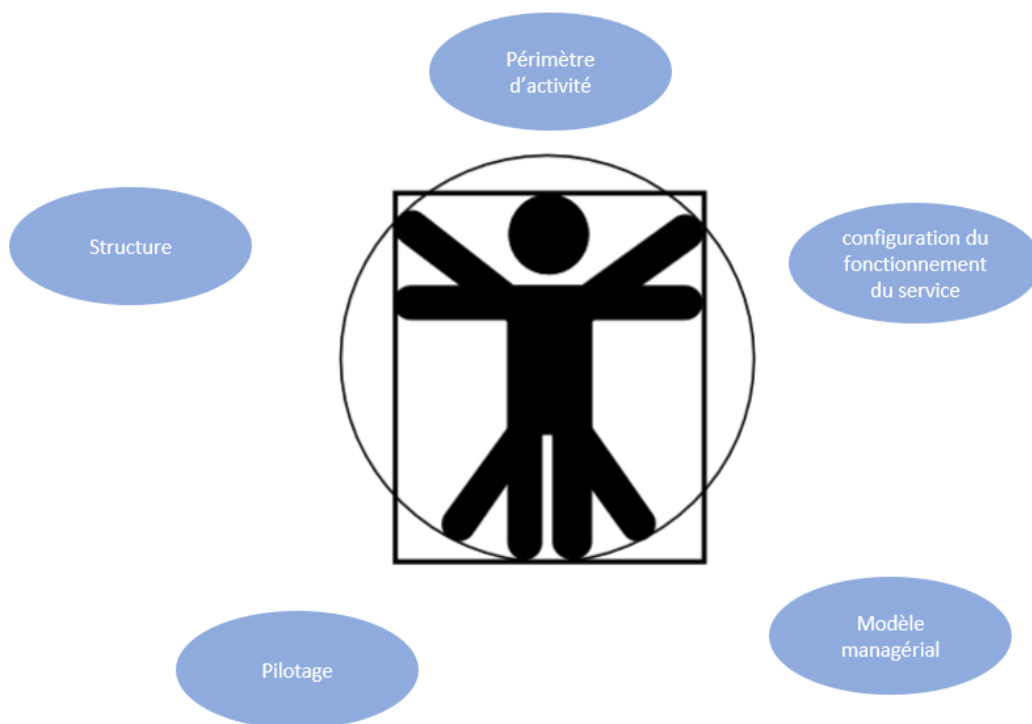
Les participants, inspirés du retour d’expérience, décrivent la première partie de l’atelier, à savoir « *Moi et mon environnement aujourd’hui* » : *ce qui ne va pas rester* », en précisant les éléments d’environnement qui ne pourront pas rester constants, liés aux dimensions suivantes :

---

<sup>2</sup> Cette méthodologie est en partie tirée de l’ouvrage *Passez en mode workshop agile* de JM Moutot, D. Autissier & F-X. Duperret, éd. Pearson, 2018.

## MOI & MON ENVIRONNEMENT AUJOURD'HUI : CE QUI NE VA PAS RESTER

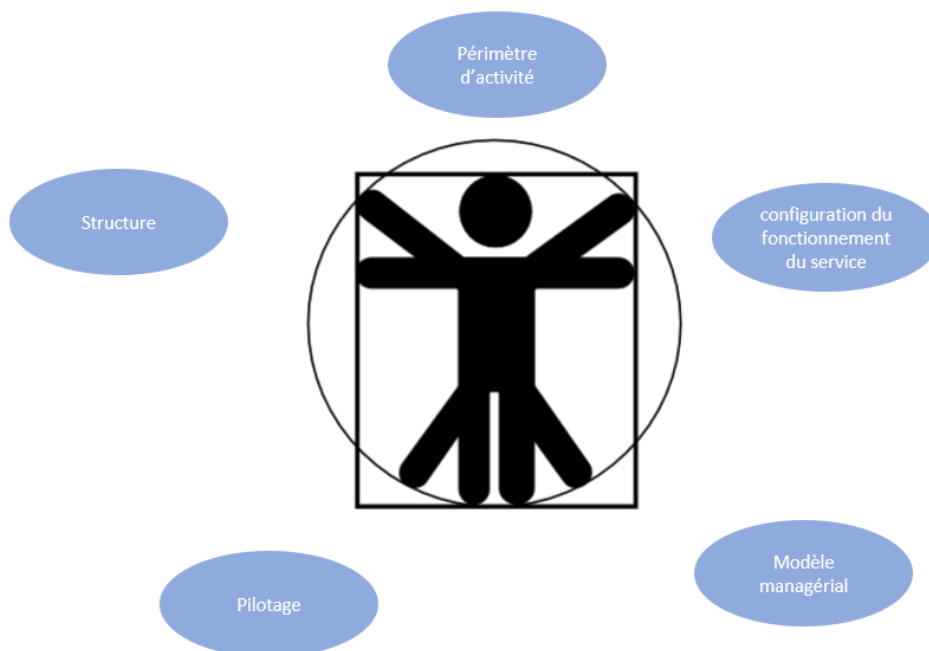
À l'aide des éléments du retour d'expérience et des impacts , expliquez comment vous voyez le contenu des bulles « environnement » dans votre situation actuelle ou avant confinement



Dans la deuxième partie de l'atelier, les participants décrivent les mêmes éléments d'environnement mais en cible : « *Moi et mon environnement demain : ce qui sera nouveau* ».

## MOI & MON ENVIRONNEMENT DEMAIN : CE QUI SERA NOUVEAU

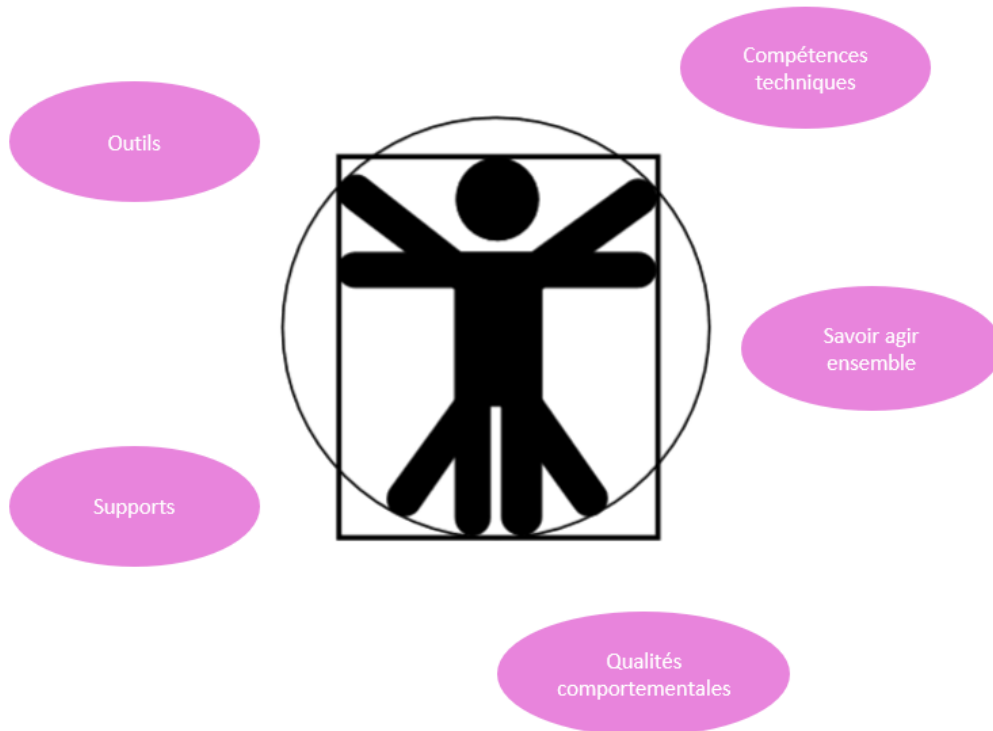
À l'aide des éléments du retour d'expérience et des impacts , expliquez comment vous voyez le contenu des bulles « environnement » dans votre situation cible



Dans la troisième partie de l'atelier, les participants décrivent ce qui dans leurs actions/activités ne va pas perdurer : « *Moi et mon action aujourd'hui : ce qui ne va pas rester* » en précisant ce qui ne pourra pas rester à l'identique en lien avec les dimensions suivantes :

## MOI & MON ACTION AUJOUR’HUI : CE QUI NE VAS PAS RESTER

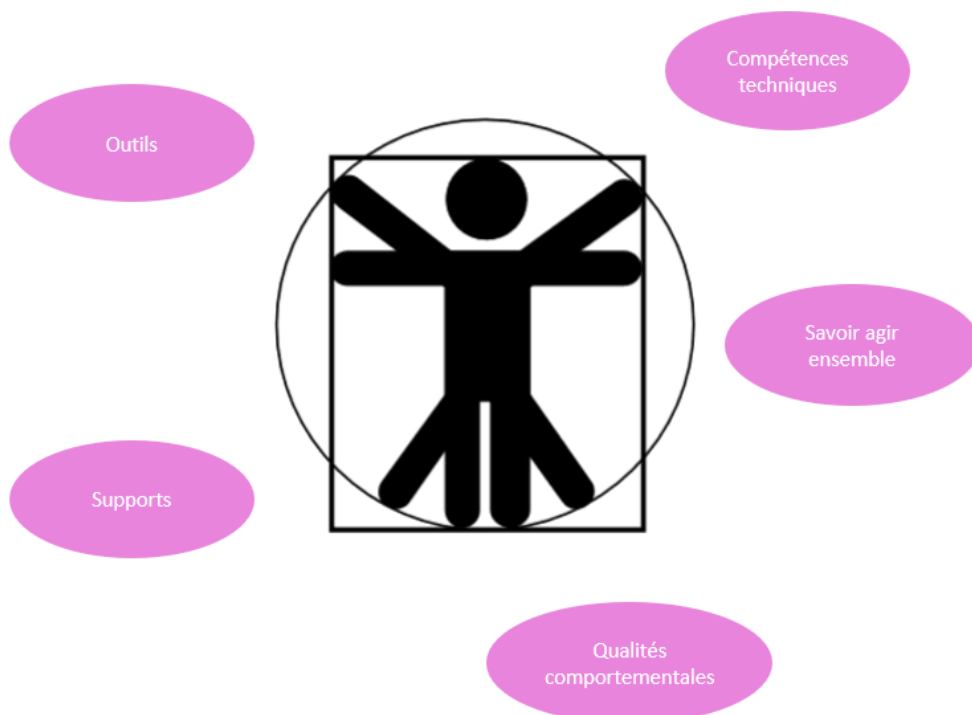
À l’aide des éléments du retour d’expérience et des impacts , expliquez comment vous voyez le contenu des bulles « action » dans votre situation actuelle ou avant confinement



Dans la quatrième partie, les participants décrivent ce qui dans leurs actions/activités va changer avec le projet de service, « *Moi et mon action demain : ce qui sera nouveau* ».

## MOI & MON ACTION DEMAIN : CE QUI SERA NOUVEAU

À l’aide des éléments du retour d’expérience et des impacts , expliquez comment vous voyez le contenu des bulles « action » dans votre situation cible



Dans la dernière séquence, les participants synthétisent ce qu'ils retiennent des changements liés à leur environnement et à leurs actions.

La manager effectue un résumé (15 min) de l'atelier et conclut sur les prochaines étapes de formalisation du projet de service/projet de transformation.

**Enfin, pour inscrire dans la durée les échanges constructifs à travers une charte, on pourra terminer par un atelier destiné à matérialiser "les bonnes pratiques du travailler ensemble"**

## Annexe : Outils pour organiser la reprise de l'activité

### Recenser des missions - *Outil 1*

Service	Missions essentielles à maintenir en permanence	Missions pouvant être différées temporairement ou reportées	Missions pouvant être effectuées à distance	Missions nouvelles générées par la crise

### Recenser des effectifs par type de missions - *Outil 2*

Missions essentielles à maintenir en permanence	Nombre de personnes nécessaires	Nombre de personnes disponibles (formées)	Soit un secours disponible
<i>Ex : Accueil téléphonique</i>	2	4	2

### Tableau synthétique de gestion et d'organisation du travail - *Outil 3*

Pôle/Direction	Service	Missions essentielles par ordre de priorité	Contact avec le public (important / pas important / nul)	Télétravail possible	Absentéisme prévisionnel (ASA, Maladie, autre)	Nombre de personnes nécessaires	Nombre de personnes disponibles (formés)	Soit un secours disponible	État des lieux (fait, en cours, à faire)	observations



## Annexe : exemples d'atelier

### Atelier Arbre à personnages



#### Méthodologie

- **Avant l'atelier**, le manager prépare la question qui sera posée aux agents. Exemples : quel est votre état d'esprit après cette expérience de confinement? quel est votre ressenti ...? ou ...  
Préparer une feuille A3 avec des personnages qui expriment différents types d'émotions et dans des situations variées (exemple ci-dessus, vous pouvez aussi créer votre propre visuel). Prévoir des gommettes pour les participants.
- **Animation de l'atelier** : le manager pose la question préparée aux participants et leur demande de choisir le personnage qui correspond le plus à leur état d'esprit.  
Inviter ensuite chaque participant à aller coller sa gommette sur le personnage choisi et à exprimer au groupe les raisons de son choix. Le reste du groupe écoute en silence (à rappeler en début d'atelier : pas d'apartés entre participants qui viendraient parasiter la parole de l'agent qui s'exprime devant le groupe). Le manager écoute activement et peut poser des questions pour aider l'agent à exprimer son choix.
- **Clôture de l'atelier** : remercier les agents pour leur participation. Cet atelier permet de "purger" les émotions et d'avoir une vision d'ensemble des ressentis de l'équipe, afin d'orienter la suite des travaux. Cet atelier peut permettre aussi de repérer les agents nécessitant un accompagnement spécifique.

## **Atelier World café**

Définition : Le world café est une méthodologie de discussion entre acteurs permettant, en intelligence collective de faire émerger d'un groupe des propositions concrètes et partagées par tous.

L'espace est organisé en tables autour desquelles les participants répartis en groupes vont se succéder (trois rotations) pour élaborer des propositions.

Chaque table est animée par un hôte de table chargé d'animer les discussions et d'assurer la transmission des informations entre les groupes.

L'organisateur de l'atelier gère la dynamique globale de l'atelier (maîtrise du temps, rappel des consignes, clôture de la séance).

### Méthodologie

- **Avant l'atelier**

Définir un thème central et le décliner en plusieurs questions qui seront réparties entre les tables.  
Identifier les hôtes de tables et constituer les groupes de participants (4 à 5 personnes par table)  
Préparer la salle : répartir les tables en prévoyant une distance suffisante entre elles pour assurer le confort de travail des participants, 1 feuille de paperboard par table avec l'intitulé de la question, post-it, marqueurs, stylos, gommettes.  
Prévoir un accueil café.

- **Animation de l'atelier**

L'organisateur de l'atelier accueille les participants, présente le déroulement et les règles de l'atelier.

Les participants sont répartis en groupes par table.

Trois tours successifs :

- premier tour : les participants expriment librement leurs idées sur des post-it (1 idée/1 post-it), l'hôte de table reformule et synthétise.
- deuxième tour : le groupe suivant vient enrichir les propositions de manière à esquisser des pistes de solutions plus concrètes
- troisième tour : le dernier groupe finalise la réflexion : nomme les idées, les catégorise et met en évidence les solutions intéressantes.

- **Clôture de l'atelier**

Mise en commun et priorisation : Les participants prennent connaissance de l'ensemble des propositions et en discutent, puis priorisent les solutions à retenir à l'aide de gommettes (3 gommettes par participant). Les propositions qui obtiennent le plus de gommettes sont retenues pour le plan d'action.

Pour aller plus loin sur différents ateliers et leur technique d'animation, consultez le guide « Oser l'innovation RH » :

[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/hors\\_collections/guide-atelier-oser-l-innovation-RH.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/hors_collections/guide-atelier-oser-l-innovation-RH.pdf)

Ce guide a été élaboré sous la direction d'Elodie FOURCADE, sous-directrice de la protection sociale et de la qualité de vie au travail à la DGAFP, par l'équipe-projet composée de Nathalie QUELQUJEU, Pierre-Henry DODART et Nadia MOUSSA du bureau de l'organisation, des conditions et du temps de travail pour la DGAFP ainsi que par le réseau des conseillers en organisation du travail et conduite du changement RH des PFRH (Plate-formes régionales interministérielles d'appui à la GRH) :

- Sophie BYL, PFRH Hauts-de-France,
- Pauline D'Anjou, PFRH Auvergne-Rhône-Alpes,
- Elodie FRADET, PFRH Ile-de-France
- Anne-Laure GAUTHIER, PFR Bourgogne-Franche-Comté,
- Thierry MULLER, PFRH Grand-Est,
- Alexandra PIERRE-ANGELOT, PFRH Nouvelle-Aquitaine,
- Olivier PREVOST, PFRH Normandie,
- Patrick VIANES, PFRH Provence-Alpes-Côte-d'Azur
- Clémence WEGSCHEIDER, PFRH Occitanie.