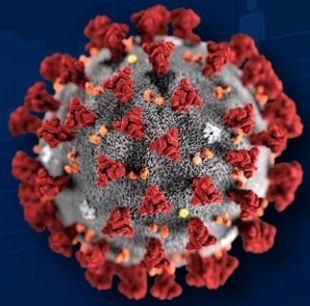


Travailler dans un contexte de crise sanitaire

Partie V – Le rôle clé du management

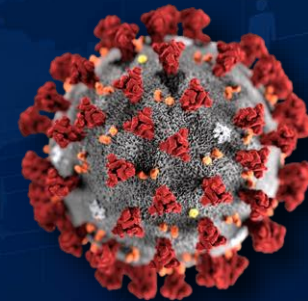


Travailler dans un contexte de crise

La crise du COVID-19 interpelle fortement les organisations. Le spectre d'une contamination généralisée contraint tous les échelons de la société à se liguer pour l'enrayer. L'Etat impose le confinement et de nouvelles pratiques sanitaires. Le monde du travail est en première ligne pour certaines activités essentielles, totalement à l'arrêt pour d'autres et entre les deux pour bon nombre.

La situation va évoluer dans de nouvelles conditions après le blocage de la diffusion du virus. L'activité professionnelle va reprendre ses droits lentement et par paliers. Certes, mais pas dans les mêmes conditions.

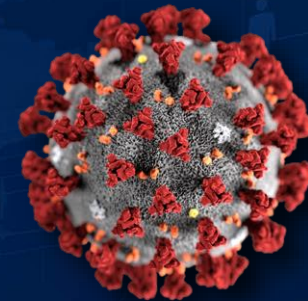
L'objet de ces diaporamas est de **vous accompagner dans votre démarche de reprise**. De vous fournir des leviers et de la méthodologie pour construire votre propre modèle de transformation organisationnelle intégrant durablement le risque pandémique.



Travailler dans un contexte de crise

Une série de six documents abordant **la question du travail dans le contact actuel de crise sanitaire.**

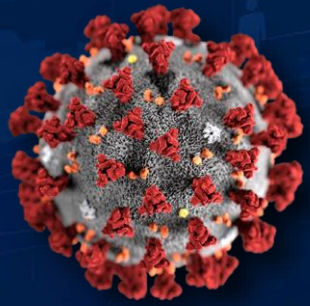
- Partie I – Généralités – Ce qu'il faut savoir sur le COVID-19
- Partie II – S'organiser pour travailler dans les meilleures conditions
- Partie III – Gérer le dialogue social
- Partie IV – Conduire l'évaluation des risques
- **Partie V – Le rôle clé du management**
- Partie VI – Réactualiser son Plan de Continuité d'Activité



Le management, clé de voûte de la sensibilisation

La Direction Générale doit mobiliser sa ligne managériale, des directeurs aux chefs d'équipe :

- Les N+2 ou N+3 peuvent se trouver dans la situation **d'assumer les tâches d'un cadre absent** hiérarchiquement inférieur ou supérieur.
- Un cadre de proximité peut être amené à **remplacer un membre de son équipe** absent.
- Chaque manager doit être en capacité de **réaliser un diagnostic de son territoire** d'actions (absentéisme, charge de travail, état des stocks, partenaires...) de l'actualiser chaque jour.
- **L'identification rapide des difficultés** éprouvées sur le terrain, des dysfonctionnements repérés est un **gage de la sécurité de tous**.
- **L'animation des équipes**, le partage des préoccupations avec les collaborateurs est un enjeu de **la confiance**.

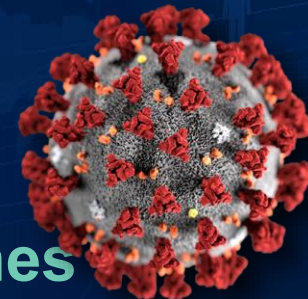


La causerie de début de poste

Le briefing de début de poste, outil de management indispensable :

- L'évolution quotidienne d'informations sur le COVID-19 à l'extérieur mais aussi à l'intérieur de l'organisation demande à être discutée avec chaque équipe. N+2 ou N+3 peuvent se trouver dans la situation d'assumer les tâches d'un cadre absent hiérarchiquement inférieur ou supérieur.
- Ce point d'échanges avant prise de poste peut aborder les sujets suivants :
 - L'état de la situation de l'équipe : présents, absents compétences indisponibles.
 - La présentation du programme de la journée actualisé compte tenu des absents.
 - La réorganisation des tâches, les soutiens éventuels qui se joignent à l'équipe, leur accueil.
 - L'écoute des agents ou salariés sur les éventuelles difficultés susceptibles d'intervenir dans la journée de travail.
 - Le vécu de la journée de la veille, si pas de débriefing en fin de poste.
 - Les questions par rapport à l'usage des EPI.
 - Le rappel des règles sanitaires, gestes barrière, distanciation, désinfection.
 - ...

La stimulation de la prévention

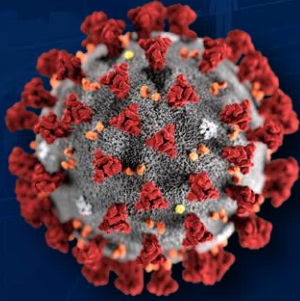


La sensibilisation aux risques ne s'assène pas à coups de consignes

- Les consignes et mesures prises sont bénéfiques pour l'évitement de la contamination et de la propagation mais ne sont pas suffisantes pour **une incorporation réelle des attitudes** de prévention.
- La participation de chacun à la construction sociale des mesures ou dispositions pour lutter contre le virus est indispensable. Elle **favorise l'appropriation et fabrique la culture collective** de la prévention.

Quel rôle pour le cadre?

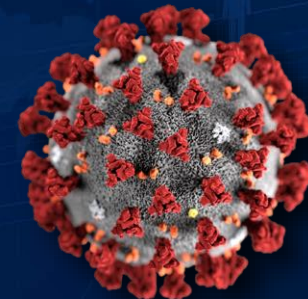
- Une mission : piloter la réflexion de son équipe sur l'ensemble des actions concourant à la prévention du virus mais aussi des risques en général dans ce contexte.
- L'exercice est à mener au moins une fois en s'accordant du temps pour cela. La forme peut être variée, **chacun émet des propositions, suggestions puis débat en commun**. Une séance debout en atelier espacés les uns des autres, une visioconférence, une messagerie instantanée, une réunion classique mais avec peu de personnes dans une grande pièce, chacun protégé.
- La pédagogie choisie, axée sur **l'ouverture et la bienveillance** produire de nombreuses avancées.
- **Les expériences menées** par de nombreuses organisations, ont, à chaque fois, été **concluantes**.



L'intérêt du reporting par les encadrants

La cellule de crise a un besoin impérieux de retours d'informations

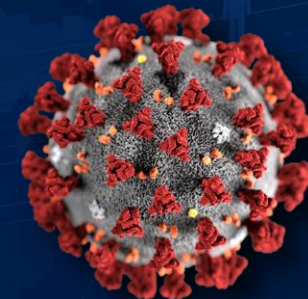
- Les causeries de début de poste ou le débriefing de fin de poste sont des temps d'inventaire et de bilan.
- Après chaque causerie, le manager doit faire part de ce qui s'est dit sur la situation de son équipe : état de l'engagement, travail dans la peur, difficultés pour réaliser les tâches, coordinations annoncées qui ne fonctionnent pas. Autant d'informations riches pour la Direction Générale et la cellule de crise pour ajuster ces actions.
- La remise d'un mémo simple avec nom de l'auteur et du service identifié et daté en 3 points se révèlera précieux lors de la capitalisation à l'issue de la période pandémique :
 - Ambiance, climat de l'équipe du service
 - Difficultés rencontrées
 - Améliorations apportées.



Les managers face aux RPS

La période est **fortement chargée en émotions**. Chez soi, lors des rares sorties publiques ou encore au travail.

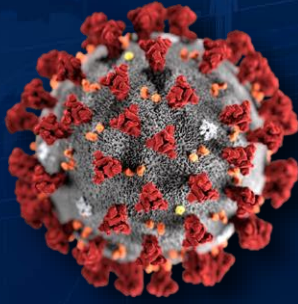
- Les sources en sont la crainte de la contamination au travail mais auxquelles s'adjoignent les inquiétudes sur l'avenir d'un proche, d'une perte de revenu du ménage, d'une possible difficulté économique de l'entreprise, d'une incertitude sur son propre avenir. **Un « méli mélo » de tracas qui imbibe chacun.**
- A cela, le contexte de travail dégradé surenchérit du fait des approximations, des rendez-vous manqués comme par exemple les EPI qui n'arrivent pas, des définitions du travail à effectuer peu claires sous le manteau protecteur des consignes sanitaires. Des iniquités de perception ou de traitement, par exemple « j'aurais pu être en télétravail mais le responsable m'a dit de revenir », etc.
- La régulation, l'adéquation des ressources, sont les outils du manager pour désamorcer les tensions, **rassurer et écouter seront ses deux atouts**, répondre aux besoins de ses collaborateurs, débattre de la manière de travailler seront autant de gage de confiance.



Les managers face au télétravail (1/4)

Le télétravail est la première exigence d'un maintien d'activité :

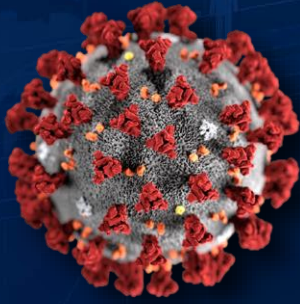
- Du jour au lendemain le télétravail est devenu la modalité de travail. Organisations et agents ou salariés ont dû faire au mieux avec cette exigence dictée par le confinement. L'improvisation alliée à la bonne volonté de tous ont structurées cette mise en place.
- Après quelque semaines d'expérimentation les cahiers des charges se précisent sur le plan de la protection sanitaire et de l'organisation.
- Sur le plan sanitaire, une personne en télétravail est exposée au risque via son entourage et ses rares sorties publiques (cf. attestation). Deux cas de figure sont à envisager : les symptômes se déclarent ou les symptômes apparaissent pour un proche vivant sous le même toit. Dans le second cas il est important de tenir le plus possible la personne malade si elle reste au domicile dans une « situation de quarantaine ». Le port de protection et de distanciation pour tous contacts sont indispensables. Dans cette situation, se rapprocher de la pharmacie pour s'approvisionner en EPI. Dès que les dépistages seront en place, se faire dépister.



Les managers face au télétravail (2/4)

Le télétravail est la première exigence d'un maintien d'activité :

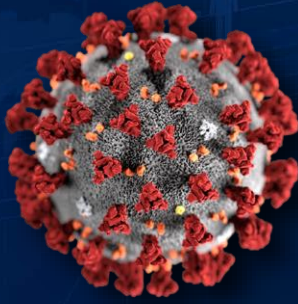
- Sur le plan organisationnel, le manager est l'interface privilégiée du collaborateur en télétravail : instructions, suivi d'activité, échanges sont les outils mobilisés, production.
- De nombreux problèmes apparaissent, notamment techniques : accès aux applications internes, à l'intranet voire à la messagerie interne.
- L'organisation doit assurer une ressource technique dédiée à l'accompagnement des télétravailleurs.
- Le manager, lui aussi en possible télétravail, est contraint par les aspects techniques.
- Enfin les questions financières doivent aussi être réglées : abonnement téléphonique, aux réseaux, usage d'outils personnels pour le compte de l'entreprise.



Les managers face au télétravail (3/4)

Le télétravail est la première exigence d'un maintien d'activité :

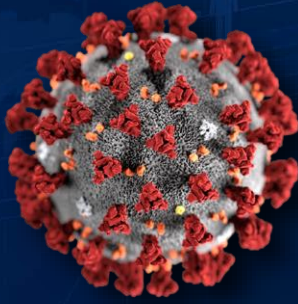
- Au plus vite une charte, puis un accord avec les partenaires sociaux doivent voir le jour pour traiter de l'ensemble des points que plus d'un mois de travail en situation de confinement ont fait apparaître. Certaines dimensions du télétravail seront prioritairement à prévoir *a minima* :
 - Le rappel des règles sanitaires
 - Les plages horaires de disponibilité
 - Les attentes précisées à chacun
 - L'organisation de sa zone de travail
 - Les conditions du reporting
 - Les temps collectifs et les outils à utiliser (Skype, Zoom...)
 - Les temps de convivialité de l'équipe par visioconférence
 - Le rôle des managers dans le soutien au télétravail (périodicité des rdv, modalités de contact...)
 - Le droit à la déconnexion.



Les managers face au télétravail (4/4)

La gestion managériale d'un télétravail suppose une autre approche du management :

- Elle se caractérise par la perte de la proximité physique avec le collaborateur.
- Elle appelle à des efforts de disponibilité, être précis sur les plages horaires d'échanges et le respect de la déconnexion.
- Maintenir les prérogatives managériales : suivi, mise en relation pour du soutien avec les autres services de l'organisation, veiller la confidentialité des données sensibles, qualité de la production.
- Relayer des communications.
- **Etre très attentif aux préoccupations exprimées par les collaborateurs.**



Le manager face à ses propres RPS

Le manager est aussi un travailleur voire un télétravailleur

- S'il est présent à son poste, ou chez lui s'il télétravaille, toutes les contraintes sanitaires et **toutes les contraintes du confinement s'appliquent aussi pour le manager.**
- Il gère **les angoisses de son équipe mais aussi les siennes.**
- **L'organisation doit soutenir ses managers** dans cette période compliquée par :
 - Un soutien et une écoute régulière de leurs difficultés.
 - La mise en place d'un forum d'échanges entre pairs pour les managers.
 - L'attention apportée à leurs mémos.
 - Leur association au sein de la cellule de crise.
 - Un intérêt affiché des N+1 et N+2 aux actions conduites par les cadres sous leur responsabilité.