



MINISTÈRE
DU TRAVAIL

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Anact X Aract
LE RÉSEAU

25 septembre

20

COVID-19



OBJECTIF REPRISE

Fiche « Repères pour Agir »
4 – Prendre en compte la diversité des situations ...

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

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