

Bonnes pratiques managériales pour sortir du confinement

**GUIDE POUR LES MANAGERS DE LA VILLE
DE REIMS ET DU GRAND REIMS**

Reims.fr

GRAND
REIMS
COMMUNAUTÉ URBAINE

SOMMAIRE

En préambule	p 3
Préconisations pour vous aider dans votre dispositif de reprise d'activité	p 6
Préconisations en matière de sécurité sanitaire pour garantir la santé de tous	p 9
Préconisations en matière de ressources humaines pour préserver notre cohésion	p 14
Contacts	p 16

Guide proposé par la
direction des Ressources humaines et la direction
de l'Événementiel et de la Communication managériale
Avril 2020

En préambule

BONNES PRATIQUES MANAGERIALES POUR SORTIR DU CONFINEMENT

Comme vous le savez, l'ensemble des agents a été mis en confinement le 17 mars à 12 h. Dès le vendredi 13 mars, des dispositions avaient été prises pour organiser dans l'urgence la poursuite de nos missions essentielles afin d'assurer la continuité de nos services publics locaux.

Nos collectivités et notre administration ont dû s'organiser dans l'urgence pour permettre cette continuité, dans le strict respect des mesures de sécurité sanitaire. Les missions essentielles ont été préservées sur le terrain ; d'autres missions ont été poursuivies notamment en développant le travail à distance pour les agents qui le pouvaient. Une majorité des agents a été placée en autorisation spéciale d'absence pour absence d'activité.

Nous nous sommes mobilisé-e-s, massivement, pour faire face à cette situation inédite, et nous avons été collectivement à la hauteur du défi : les services ont été rendus au niveau qui nous paraissait équilibré, entre nécessité pour les usager-e-s et protection des agents sur le terrain.

Préparer la sortie de crise va nécessiter un nouvel engagement de la part de toutes et tous. Le confinement a durement touché la population et aura des impacts forts et durables, non seulement sur l'économie mais également sur les relations sociales.

Notre administration va devoir se mettre en ordre de marche pour :

- Faciliter la mise en œuvre du déconfinement en préservant la santé des habitant-e-s ;
- Mettre l'accent très vite sur les actions en faveur de l'enfance, de la petite enfance et de la jeunesse tout particulièrement, tout en relançant l'ensemble de notre offre de service public ;
- Aider à la relance de l'économie locale et reconstruire un territoire à fort niveau de qualité de vie, de dynamisme et d'attractivité ;
- Réinventer la solidarité sur le territoire et accompagner chaque habitant-e, tout au long de sa vie ;
- Accompagner la reprise de la vie sociale, culturelle, associative et sportive et de tous les acteurs qui y contribuent.

La fin progressive du confinement a été annoncée à partir du 11 mai prochain et il convient donc de préparer et d'adapter le retour des agents sur leur poste de travail. Réfléchir à la reprise d'activité nécessite de prévoir des dispositions pour répondre aux enjeux humains, organisationnels et matériels mais également aux enjeux sanitaires qui resteront prégnants dans le cadre de ce déconfinement.

Comme annoncé lors du comité de direction du 15 avril dernier par le directeur général des services, cette reprise d'activité doit pouvoir être organisée au plus près du terrain, à l'échelle de chaque direction, de chaque service et de chaque équipe. Les contraintes et les besoins sont différents suivant les activités et les métiers, et bien des inconnues persistent encore à ce stade. Il n'est donc pas souhaitable de déterminer un cadre uniforme et obligatoire pour toutes et tous.

Nous avons besoin de souplesse et, en confiance et responsabilité, il est fait appel à votre sens des réalités, à votre connaissance fine du terrain et de vos équipes, de nos partenaires, des enjeux sous-jacents aux politiques publiques que vous faites vivre, pour proposer et mettre en place des réponses adaptées.

Cette reprise sera progressive et selon un rythme adapté et par conséquent différent selon les situations. Nous sommes en activité restreinte depuis plusieurs semaines et nous avons intégré de nouvelles modalités de fonctionnement. Il ne s'agira pas de « revenir à la normale », du moins dans l'immédiat. Le 11 mai prochain ne marquera que le début de la reprise progressive des activités, selon un ordre de priorités que vous déterminerez.

Il vous appartient en tant que directrice et directeur, de prendre les dispositions que vous jugerez nécessaires pour définir ces priorités et les mettre en œuvre dans votre direction. Vous pourrez utilement les partager et les enrichir avec vos encadrants intermédiaires et de proximité, ainsi que vos agents, en vous inspirant, autant que de besoin, des préconisations et des recommandations énoncées ci-après.

La vision de cette sortie de crise que vous impulserez, les objectifs que vous donnerez à vos équipes et les efforts que vous produirez pour maintenir la cohésion et les collectifs de travail seront essentiels pour la bonne reprise de nos activités.

Bien évidemment les membres de la direction générale seront à vos côtés pour vous épauler sur la durée, dans la conduite de ces processus. Votre directeur-trice général-e délégué-e ou déléguée générale aux territoires, assurera par ailleurs une régulation d'ensemble au sein de la direction générale, sous l'égide du directeur général des services. Des arbitrages seront peut-être nécessaires, des échanges d'expériences et des appuis entre directions et services aussi. Enfin, des ajustements ou inflexions seront très certainement indispensables, au fil du temps et en fonction de l'évolution de notre environnement.

Un porté à connaissance régulier auprès de la direction des ressources humaines sera par ailleurs indispensable, et réciproquement celle-ci reviendra régulièrement vers vous. Cette proximité dans l'échange est indispensable non seulement aux fins d'information des instances représentatives du personnel, mais aussi et surtout pour garantir les situations individuelles comme collectives sur le plan statutaire et assurer l'équité entre toutes et tous.

Mais en tout état de cause, c'est bien vous qui garderez la maîtrise du pilotage au titre de votre direction. La démarche proposée pour réussir la reprise progressive des activités de nos collectivités et celle de nos agents, témoigne d'un choix managérial fort.

Nous savons pouvoir compter sur toutes et tous.

PRECONISATIONS POUR VOUS AIDER DANS L'ELABORATION DE VOTRE DISPOSITIF DE REPRISE D'ACTIVITE

Comme évoqué en préambule, vous avez la responsabilité de définir les conditions de la reprise d'activité dans votre direction et toute latitude pour l'adapter à la situation qui est la vôtre et aux attentes qui s'exprimeront. Vous pourrez donc formaliser les dispositions que vous arrêterez, sous la forme qui vous paraîtra la plus appropriée. Les éléments ci-après visent simplement à vous accompagner dans cette réflexion et à vous proposer, si nécessaire, des questionnements et des outils pour l'élaboration de votre stratégie de sortie de crise.

1. Dresser un rapide diagnostic de l'état actuel de vos services

Les conditions de reprise seront différentes suivant la situation dans laquelle se sont trouvés vos services pendant la période de confinement. Vous pourriez ainsi veiller à identifier, pour chacune des missions principales de votre direction :

- **Le niveau de service pendant la période de confinement** : Un niveau « service fermé », un niveau « service dégradé » et un niveau « service actif », mobilisé dans le cadre de la continuité de l'activité.
- **Les éventuelles missions nouvelles** qui ont été mises en place pendant le confinement, notamment celles qui pourraient perdurer.
- **Les effectifs disponibles** : Certains agents pourraient devoir rester éloignés du service pendant encore un certain temps. De plus, certaines nouvelles missions vont demander des effectifs supplémentaires, qui ne seront pas disponibles pour leurs missions habituelles.

Une réflexion sur l'organisation mise en place afin d'assurer la continuité de l'activité et sur le bilan que vous en tirez pourrait utilement compléter ces éléments de diagnostic.

Ce travail vous permettrait de récapituler, avec vos chef-fe-s de service, les missions qui ne sont pas assurées et de faire le point sur les effectifs qui seraient disponibles pour reprendre le travail, à partir du 11 mai ou plus tard.

2. Définir et prioriser les conditions de la reprise d'activité

À partir du diagnostic, vous pourriez établir l'ordre de priorité prévisionnel pour chaque activité, chaque projet d'ampleur, en respectant les priorités politiques définies par l'Exécutif. A ce titre, vous veilleriez à étudier tout ou partie des questions suivantes :

- **Les implications de la fermeture ou de la baisse de l'activité :**
 - sur les bénéficiaires de l'action publique et vos partenaires,
 - sur votre secteur d'activité, d'un point de vue économique, social, environnemental, etc.
 - sur les aspects organisationnels et humains pour la direction,
 - sur les finances de nos collectivités.
- **Les obligations légales et réglementaires** ainsi que les risques encourus.
- **Les conditions de réussite, tout particulièrement du point de vue des conditions de travail des agents :**
 - Cette activité nécessite-t-elle la présence physique des agents ? Le travail à distance est-il possible ?
 - Un autre mode d'organisation du travail est-il envisageable (roulements d'équipe, horaires aménagés par exemple) ?
 - Un aménagement des locaux doit-il être réalisé rapidement ?
- **Le phasage de la reprise :**
 - Par exemple une reprise avec un rythme par alternance ou en plusieurs phases temporelles jusqu'à l'été.
- **Les implications des activités nouvelles :**
 - Auront-elles pour effet de décaler dans le temps d'autres activités au regard des moyens humains et financiers disponibles ?
- **Les points de vigilance et les difficultés de tout ordre :**
 - Une intervention de la direction générale ou des élus serait-elle nécessaire ?.

À titre indicatif, vous pourriez vous appuyer sur le classement suivant des activités :

Cat. 1 : activités à continuer ou à reprendre	<ul style="list-style-type: none">• qui s'imposent dès la reprise• importantes et urgentes• dont activités liées à la gestion de la crise
Cat. 2 : activités nouvelles liées à la crise	<ul style="list-style-type: none">• urgentes et nouvelles• qui ne dureront pas nécessairement dans le temps
Cat. 3 : activités à reprogrammer	<ul style="list-style-type: none">• importantes mais pas urgentes• qui peuvent se décaler dans le temps
Cat. 4 : activités à réarbitrer	<ul style="list-style-type: none">• réinterrogées sur fond de crise et de calendrier électoral• arbitrages nécessaires

PRECONISATIONS EN MATIERE DE SECURITE SANITAIRE POUR GARANTIR LA SANTE DE TOUS

Des préconisations en matière de sécurité sanitaire vont devoir être prises en compte et s'imposer à tous.

Une fois les missions prioritaires déterminées, les principales conditions de reprise soulignées, un cadre général pour cette reprise devra encore être posé en termes d'organisation du travail. Pour l'essentiel, elles reposeront sur le respect de consignes sanitaires qui deviennent à présent un impératif. Il s'agit ici, bien sûr, de garantir la santé et la sécurité de vos agents.

Vous vous référerez obligatoirement au protocole sanitaire de reprise, préparé par le docteur Georget, médecin-directeur, avec l'appui du service gestion des conditions de travail de la direction des ressources humaines, dont les principaux éléments sont repris ci-après.

Leur prise en compte, au-delà de l'exigence de rigueur qu'elle requiert, suppose aussi du bon sens tant dans leur adaptation aux situations que nous rencontrons que du point de vue des comportements de toutes et tous dans leur quotidien professionnel.

1. Information et équipements de protection pour les agents

Le respect des consignes édictées par les autorités sanitaires est une obligation. En vue de la reprise, elles seront précisées par le Gouvernement. Une veille permanente, assurant une mise à jour régulière notamment à partir des recommandations de la **Direction générale de la santé** et de **Santé Publique France**, est assurée par le docteur Georget. En effet, il n'aura échappé à personne que des informations diverses et aléatoires fleurissent sur les canaux d'informations. Aussi, seules les dispositions officielles et sécurisées peuvent être garantes de la fiabilité de nos actions.

Le respect des gestes barrière reste indispensable. Chaque direction a été destinataire de kits de communication. Au moment de la reprise, il s'agira de s'assurer de la visibilité de ces consignes via un affichage dans l'ensemble des bâtiments et de leur appropriation par les agents, en s'appuyant sur le réseau des assistant-e-s de prévention. Les distances de sécurité devront également être préservées au mieux.



Les équipements de protection :

À compter de la reprise, nos collectivités vont remettre à chaque agent au moins un masque à usage non sanitaire, dit « masque alternatif », répondant aux spécifications AFNOR. Il s'agit de masques en tissu, lavables. En fonction des délais d'approvisionnement, un second masque devrait pouvoir être distribué dans les semaines suivantes. Les agents pourront bien évidemment utiliser les masques dont ils disposeraient à titre personnel.

Des masques à usage sanitaire seront par ailleurs réservés aux agents effectuant des missions à risque sanitaire ou chaque fois que leur utilisation s'avèrera plus adaptée à la nature de l'activité des agents.

D'autres équipements, de type visière, ont par ailleurs été commandés et seront proposés dès réception aux agents qui les jugeraient utiles à leur activité ou métier.

La collectivité mettra par ailleurs à disposition des agents et du public :

- du gel hydro-alcoolique
- des gants dont l'usage doit être réservé à des usages sanitaires
- du produit désinfectant

Malgré les stocks constitués au fur et à mesure depuis le début de la crise et les multiples commandes passées, il pourrait y avoir des pénuries ponctuelles sur ces produits. La collectivité s'attachera à les fournir en toute occasion, dans les meilleurs délais.

Les modalités de remise des équipements, notamment des masques, aux agents vous seront précisées très prochainement.

Des fiches techniques de consignes d'utilisation des équipements mis à disposition par la collectivité sont élaborées pour :

- les masques
- le gel hydro-alcoolique
- les gants
- les produits désinfectants

Vous veillerez bien sûr, en lien avec les assistant·e·s de prévention de vos directions, à la diffusion et à la prise de connaissance de ces fiches techniques de consignes auprès de l'ensemble des agents.

2. Consignes sanitaires

Des consignes les plus adaptées possibles à la collectivité seront élaborées et diffusées. Elles comprendront non seulement des **consignes générales à destination de l'ensemble des agents**, mais également des **consignes spécifiques** complémentaires en fonction des **métiers**.

- **Les fiches et consignes seront mises à disposition :**
 - sur Lisé@,
 - dans un classeur sur chaque site,
 - et expliquées aux agents par le/la responsable hiérarchique, en lien avec les assistant.e.s de prévention.
- **Les objectifs seront :**
 - De permettre à chaque agent d'avoir accès à ces fiches techniques spécifiques COVID19,
 - D'assurer une mise à jour régulière hors pandémie de ces fiches pour garantir la sécurité des agents au quotidien.

Consignes générales pour l'ensemble des agents :

- **Individuellement :**
 - Respecter les gestes barrière et se tenir à distance de plus d'un mètre ;
 - Se laver les mains à l'eau et au savon (de préférence) ou au gel hydro-alcoolique dès que l'on entre dans un bâtiment ou dans un véhicule ;
 - Prendre sa température avant de venir au travail si l'on se sent fébrile ;
 - Ne pas se rendre au travail dès l'apparition de symptômes distinctifs du Covid-19 et prendre l'attache de son médecin traitant, voire du 15 en cas de symptômes graves ;
 - Porter un masque si l'on tousse.

Le port de masques non sanitaires, dit alternatifs, notamment en dehors des bureaux individuels, peut être encouragé. En effet, bien qu'ils ne protègent pas l'agent, ils offrent une protection réciproque si l'ensemble de la population concernée en porte.

- **Collectivement :**

- Revoir si possible et si besoin la disposition des mobiliers dans les bureaux et plus largement l'organisation des espaces de travail
- Favoriser le travail à distance dès que cela est possible
- Adapter les plannings et les modalités des réunions en privilégiant notamment les réunions téléphoniques ou par visioconférence
- Respecter les consignes liées à l'entretien de nos locaux et être attentif à la préservation de leur état de propreté

Consignes pour les véhicules partagés :

- **Les véhicules à usage partagé seront équipés de :**

- Gel Hydro-alcoolique
- Quelques gants
- Lingettes ou essuie-tout avec produits désinfectants adaptés au type de véhicule (VL/PL/Bus/...)

- **Chaque utilisateur-riche devra respecter les consignes suivantes :**

- Nettoyer en quittant le véhicule les points suivants : poignées de porte, volant et levier de vitesse avec lingettes ou désinfectants ;
- Signaler le manque de produit afin qu'il soit complété ;
- Porter un masque s'il y a plus de 2 personnes dans le véhicule.

Consignes complémentaires pour les services recevant du public :

Ces consignes seront à adapter à chaque configuration.

- Privilégier au maximum les procédures dématérialisées et l'accueil téléphonique.
- Fonctionner de préférence sur rendez-vous (mais en gardant néanmoins de la flexibilité).
- Organiser le circuit de déplacement des personnes : prévoir autant que possible 2 circuits, l'un pour l'entrée et l'autre pour la sortie. Chaque circuit devra être balisé, notamment pour organiser les files d'attente.
- Mettre à disposition du gel hydro-alcoolique à l'entrée pour le public.

- Sur le guichet, prévoir l'installation d'une séparation par plexiglas de préférence, en lien avec la direction de la maintenance des bâtiments. Un film plastique peut être utilisé par défaut. S'assurer que les agents derrière le guichet puissent être distants de plus d'un mètre sinon le port du masque sera à prévoir.
- Nettoyer régulièrement le guichet, à l'aide de lingettes ou de désinfectant.

Consignes complémentaires spécifiques en fonction des métiers :

Chaque direction aura en charge la rédaction de consignes complémentaires qui pourraient être spécifiques à certains métiers de la direction.

Ces consignes seront soumises à l'avis du médecin-directeur et de la direction des ressources humaines (service gestion des conditions de travail), qui seront à disposition pour vous aider dans leur définition.

Il conviendra de veiller, dans toute la mesure du possible, à ce qu'elles soient élaborées en concertation avec les agents concernés.

Des consignes spécifiques sont d'ores et déjà disponibles à titre d'exemple :

- Activités de la direction des espaces verts
- Accueil des enfants dans les écoles

Organisation du travail et aménagement des locaux :

Des visites à la demande sur sites sensibles avec le médecin-directeur et le service gestion des conditions de travail de la direction des ressources humaines, pourront être organisées préalablement à la reprise des activités.

Différents aménagements peuvent être envisagés : matérialisation d'espaces d'attente, marquages au sol, limitation de la proximité des espaces de travail, etc. Ils seront réalisés au fur et à mesure de leur validation de leur besoin.

Dispositions sanitaires générales :

Le nettoyage des locaux est réalisé chaque jour. Il est renforcé sur les poignées de porte, les rambardes, les mains courantes d'escalier, les sanitaires selon un protocole privilégiant les points contacts. Pour rappel, les procédures de désinfection proprement dites, concernent uniquement les cas de suspicion de contamination, a fortiori les cas avérés. Elles donnent lieu à un protocole sanitaire spécifique et strict.

PRECONISATIONS EN MATIERE DE RESSOURCES HUMAINES POUR PRESERVER NOTRE COHESION

Si la gestion de crise a été l'occasion d'une mobilisation sans faille de la part de très nombreux agents et si l'attente de la reprise est pour beaucoup d'entre elles et eux prégnantes, la sortie de crise, à l'inverse, risque aussi de laisser apparaître des signes d'un contexte de fatigue, de stress, d'inquiétude, voire d'expression de frustrations.

La préparation de la reprise a donc une dimension managériale essentielle et même vitale. C'est vous, directrices et directeurs en tant que managers stratégiques, en lien avec vos managers intermédiaires et vos managers de proximité, qui allez procéder à la remise en marche progressive de nos activités, en ayant une attention particulière vis-à-vis de vos collaborateurs qui ont pu vivre cette période de manière très différenciée.

En fonction des priorités que vous aurez établies, du respect des règles sanitaires, et des conséquences des décisions prises par le Gouvernement notamment, les conditions de reprise des agents seront donc déterminantes. Une fois encore, elles pourront être envisagées avec toute la latitude requise par une compréhension partagée des enjeux, mais aussi par la prise en compte de la capacité individuelle et collective à assumer la charge des responsabilités et attentes qui s'exprimeront alors.

1. Principes d'organisation de la reprise

Un premier principe consisterait à **encourager au maximum la poursuite du travail à distance** pour les agents qui le peuvent, afin d'alléger la présence physique des agents dans les bureaux et favoriser le respect des gestes barrière et des distances de sécurité. Cette solution serait notamment à privilégier dans les bureaux partagés, avec par exemple un système de roulement au sein des équipes.

Dans la mesure du possible, il pourrait être envisagé de **développer le travail à distance** pour permettre aux agents qui n'ont pas pu être en travail à distance pendant le confinement de l'être à présent, en partageant le matériel entre une moitié de l'équipe en présentiel et l'autre en télétravail (en respectant bien sûr le nettoyage du matériel entre chaque prêt).

La présence physique devrait ainsi être régulée au maximum pour celles et ceux qui pourraient effectuer leur travail à distance.

Néanmoins, certains agents pourraient difficilement vivre ce travail à distance forcé. Aussi, il conviendra alors de s'interroger sur les activités télétravaillables pouvant néanmoins être réintégrées en présentiel.

Une réflexion sur des **aménagements d'horaires** pourrait également être conduite toujours pour réduire les équipes en présentiel en même temps.

Le respect des plages fixes habituelles pourrait ainsi être adapté. À titre d'exemple, des prises de poste échelonnées pourraient être effectuées notamment pour les agents disposant de vestiaires. Pour les services accueillant du public, des ajustements sur les horaires pourraient également être prévus, tout en privilégiant autant que possible les rendez-vous pour éviter les files d'attente.

Il vous est laissé la possibilité de continuer à organiser vos réunions en **privilégiant la visio-conférence**, même quand l'ensemble des participant-e-s se trouve dans les locaux.

Enfin, les agents pourraient être autorisés à manger dans leur bureau individuel plutôt que collectivement dans une même salle ou au restaurant municipal, qui pourrait néanmoins être en capacité de proposer de la vente à emporter.

2. Statut des agents

De nombreux agents ne pourront donc pas retravailler avant un certain temps, même si l'on ne peut que souhaiter et tout mettre en œuvre pour que ce soit le moins longtemps possible. Pour garantir leur sécurité financière et professionnelle, **les autorisations spéciales d'absence mises en place resteront actives**.

Un point d'étape sera néanmoins réalisé fin mai, quant à leur pérennité et leur forme, au-delà de cette échéance.

- **ASA travail à distance** (cf. ci-dessus).
- **ASA absence d'activité** : l'objectif sera toutefois de limiter les agents dans ce cas de figure, en essayant au maximum de leur permettre de reprendre une activité, même réduite, ou en les redéployant sur des missions nouvelles. Progressivement, ces ASA ont en effet vocation à disparaître. De nombreux agents pourraient vivre très difficilement cette situation et en souffrir, les éloignant de l'effort collectif réalisé depuis plusieurs semaines. Une attention particulière est en conséquence à leur porter dans l'organisation de la reprise des activités.
- **ASA isolement** : elle a vocation à protéger les personnes susceptibles d'être malades, ou fragiles. Dans la mesure du possible, ces agents pourront être encouragés à travailler à distance, si ce n'était pas encore le cas. S'ils devaient être totalement privés d'activité, il conviendrait de garder le lien avec eux sur la durée. À compter du 11 mai toutefois, et en fonction des directives sanitaires, des justificatifs devraient être demandés aux agents (exemple : certificat médical du médecin traitant ou déclaration d'affection longue durée) par la direction des ressources humaines.
- **ASA garde d'enfants** : elle risque d'être encore mobilisée, au vu des conditions et du calendrier de réouverture des établissements scolaires et des établissements d'accueil de jeunes enfants. Ainsi, même partiellement, de nombreux agents pourraient continuer à subir cette situation de travail à distance cumulée à un impératif de continuité pédagogique à domicile.

3. Accompagnement des agents

Vous en être toutes et tous bien conscients, il est essentiel de rassurer les agents en cette période qui pourrait s'avérer encore plus compliquée et incertaine que le confinement, du moins dans ses premiers temps.

Nous vous invitons, dans ce contexte, à poursuivre les bonnes pratiques que vous avez pu mettre en place dans le lien avec vos agents pendant le confinement, notamment parce qu'une partie d'entre eux restera éloignée physiquement pendant encore un certain temps. Les initiatives que vous aviez pu prendre, restent encore d'actualité (voir aussi le Guide à l'intention des managers et le dispositif de continuité managériale).

Une attention particulière sera également indispensable dans le ré-accueil des agents qui auront été éloignés de leur poste de travail pendant plusieurs semaines, quand bien même ils auront pu travailler à distance. Ce ré-accueil pourrait être l'occasion de remettre aux agents leurs équipements de protection individuels, de partager avec eux les consignes sanitaires, de faire le bilan partagé de cette période particulière, de répondre enfin à leurs interrogations, à leurs craintes, autant que possible. Votre disponibilité et celle de vos managers intermédiaires et de proximité sera essentielle.

En tant que de besoin, un accompagnement de la direction des ressources humaines pourra vous être proposé, s'agissant notamment de soutien psychologique aux agents qui en exprimeraient le souhait.

Enfin, les conséquences sociales de la crise seront certainement fortes pour la population, y compris pour nos agents. Soyez vraiment très attentifs à ces situations dont nous savons qu'elles ne sont pas toujours immédiatement perceptibles et alertez rapidement, au moindre doute, les équipes du service social de la direction des ressources humaines.

Plus largement, les collectifs de travail pourraient sans doute avoir été ébranlés, les équipes ayant probablement vécu de manière contrastée cette période de confinement. Un accompagnement vous sera bientôt proposé afin de mettre en place des actions favorisant la cohésion d'équipe, notamment dans la continuité de notre démarche de progression managériale. N'hésitez pas à contacter l'équipe projet si vous souhaitez leur faire part de vos initiatives en la matière.

Contacts :

- Emmanuelle Brissard, directrice des Ressources humaines - 06 23 36 84 97 - emmanuelle.brissard@grandreims.fr
- Séverine Mercier, directrice de l'Événementiel et de la communication managériale – 06 01 13 20 91 - severine.mercier@reims.fr
- Elsa Seys, cheffe de service Emplois, compétences et parcours professionnels – DRH - violaine-elsa.seys@grandreims.fr
- Lisa Thorez, chargée de mission - 06 20 50 60 83 - lisa.thorez@grandreims.fr