



Construire le futur en soignant le management en période de crise sanitaire

Managers, vous vous interrogez sur les actions à entreprendre pour prendre soin de la relation avec les salariés sur site, en télétravail ou concernés par d'autres dispositifs (chômage partiel, arrêt de travail, etc.) pendant cette période de crise sanitaire qui bouleverse les repères de chacun ?

Cette fiche repère vous propose des éléments de réponse et quelques clés pour agir au mieux.

Ce que vous ferez pendant cette période sera utile pour favoriser la reprise d'activité et l'engagement de vos collaborateurs.

#1

Prenez des nouvelles régulièrement



- Ne sous-estimez pas les risques engendrés par le confinement. En effet, les modes de travail qu'il induit (télétravail, parfois dégradé, distanciation sociale) et les situations particulières (chômage partiel, arrêt de travail) peuvent entraîner mal-être pour les salariés, démotivation, désengagement et perte de sens.
- Vous êtes la pierre angulaire du lien entre l'entreprise et le salarié isolé, qu'il soit à son domicile ou sur site. Il est primordial de recueillir les ressentis et besoins des salariés.
- Prêtez une attention particulière aux salariés ayant des contraintes familiales spécifiques (activités de soutien et de garde d'enfants, soins aux personnes malades, soutien extérieur aux personnes vulnérables...) : adaptez et donnez de la souplesse aux horaires de travail, communiquez sur les dispositifs RH existants à mobiliser (arrêt de travail, chômage partiel, congés enfants malades mobilisables par journée, demi-journée, arrêt maladie, temps partiel...).
- Soyez vigilants au surinvestissement en lien avec un sentiment de devoir et l'enjeu citoyen (d'autant plus que la situation actuelle s'installe dans la durée).

Exemples d'actions



- Avoir un échange périodique avec les salariés, validé avec eux, afin de ne pas être intrusif, pour prendre des nouvelles d'eux et de leurs proches, pour être à l'écoute de leurs besoins pouvant être évolutifs et réajuster si nécessaire.
 - Validez la périodicité de cet échange avec eux pour ne pas être intrusif.
 - Orienter vers la médecine du travail les salariés qui auraient besoin de soutien et d'informations spécifiques (cf le site de l'Aract : www.hautsdefrance.aract.fr), voire les inviter à téléconsulter s'ils présentent des symptômes.
- Cette prise de nouvelles peut s'opérer via les différents canaux de communication à votre disposition : physiquement si l'activité est maintenue in-situ ou via appel téléphonique, mail, sms, etc. si elle est maintenue à distance.

#2

Communiquez en transparence



- En cette période d'incertitude et de déstabilisation, vous jouez un rôle central d'information : vous diffusez et expliquez les lignes directrices fixées par la direction, les consignes de prévention, les priorités d'action...
- Ce rôle se conçoit bien sûr à double-sens : il vous revient en parallèle de partager avec la direction et les autres services les éventuelles difficultés, les nécessités d'adapter l'organisation et les propositions de votre équipe.
- Vous devrez également appréhender la peur liée à la crise sanitaire (peur de tomber malade, peur d'être vecteur de la maladie, peur de l'avenir, peur d'être stigmatisé à cause d'une contre-indication en lien avec le risque épidémique...).

Exemples d'actions



- Envoyer de façon régulière un document d'information par mail ou accessible sur une plateforme numérique commune
- Organiser avec la médecine du travail des actions de soutien et d'information auprès des salariés et agents.
- Réduire les peurs et communiquer sur les moyens mis en œuvre pour protéger les salariés en continuité d'activité
- Communiquer sur les moyens de prévention, les équipements à disposition, les mesures RH en cours, les commandes clients, etc. et donner des perspectives.
- Communiquer sur les évolutions de l'organisation en rassurant les salariés concernés pour éviter un sentiment d'une mise à l'écart par rapport à des tâches habituellement réalisées qui leur sont enlevées.
- Bien communiquer sur la contribution effective des télétravailleurs pour éviter des tensions et incompréhensions entre ceux qui télétravaillent et ceux qui restent sur site.

#3

Maintenez du lien social et professionnel



Le confinement induit une rupture partielle ou totale des échanges informels entre les salariés de type pause-café, qui sont néanmoins indispensables aux coopérations futures pour préparer la reprise.

Le risque est fort que le clivage « dedans/dehors », « fonction support/fonction de production » s'accroisse du fait de la méconnaissance des contraintes respectives de ces différentes situations. Comment maintenir les liens entre ces différents mondes ? Comment maintenir le sentiment d'appartenance au collectif et éviter l'isolement ?

Au regard de ce système de contraintes, vous êtes est l'acteur qui va permettre de faire vivre le collectif et ré-humaniser le travail en mobilisant différentes ressources en fonction des situations rencontrées pour maintenir le lien entre le salarié et l'entreprise.

Exemples d'actions



- Animer le collectif en mettant en place des rituels et des moments de convivialité courts et réguliers qui visent à regrouper au même moment et au sein d'un même espace, physique (en présentiel par la tenue de pause-café, d'un repas partagé, etc. en veillant à respecter les gestes barrières) et/ou virtuel (par l'animation de conférences téléphoniques, de visio-conférences, de pause-café en ligne, l'utilisation d'outils de chat en ligne, etc.), les salariés pour des échanges de nature informelle.
- Imaginez des passerelles et échanges numériques brefs entre les télétravailleurs et ceux qui restent sur site.
- Inclure l'ensemble des salariés à ces sessions conviviales pour ne pas induire un sentiment d'exclusion et réduire l'éloignement entre les salariés, qu'ils soient sur site ou maintenus à domicile.
- Veiller à ce que les échanges ne rentrent pas dans un registre formel, les discussions « à bâtons rompus » sont essentielles à la vie de l'entreprise, notamment pour le partage du quotidien et des expériences vécues par les collaborateurs.
- Favoriser la participation des salariés à ces moments conviviaux en adaptant les locaux au respect des gestes barrières pour la sécurité des salariés sur site et en facilitant l'utilisation des systèmes supportant les conférences et les chats en ligne (former à distance les salariés à l'usage, mettre à disposition des tutoriels en ligne, rappeler les règles de sécurité informatique essentielles, mettre à disposition de tous des outils de conférence simples d'accès et sécurisés, si possible sans inscription et gratuits : <https://outilstice.com/2020/03/10-services-gratuits-et-sans-inscription-pour-organiser-des-cours-ou-des-reunions-en-ligne-en-video-pendant-la-fermeture-des-ecoles/#gs.2stejp>)
- Inciter les salariés à s'exprimer au sein de groupes de discussion via les réseaux sociaux (LinkedIn, Whatsapp, chats en ligne etc.) pour faciliter le partage, l'écoute et l'entraide entre professionnels et maintenir le lien entre le salarié, l'entreprise et le monde du travail plus généralement.
- Proposer des formations à distance pour les métiers qui s'y prêtent et/ou mettre en place des formations « express » pour accompagner les salariés/agents dans la réalisation de tâches non habituelles (exemple : opérateur en renfort/remplacement dans un autre atelier)

#4

Animez votre collectif de travail



Votre capacité à écouter, même en mode de travail dégradé, vos collaborateurs-rices, à accompagner la recherche de nouvelles idées, à résoudre des problèmes et gérer le flux d'information est ici mise à contribution.

Si la distanciation sociale, la limitation des interactions physiques et le maintien à domicile d'une partie du personnel induit une rupture du collectif « physique », la coopération des salariés doit néanmoins perdurer. A cet égard, vous jouez un rôle essentiel dans l'articulation du lien entre le salarié et l'entreprise afin de conjuguer les nécessités de l'activité et les capacités de coopération à distance que vous devez soutenir à travers la mise en place d'actions concrètes

Exemples d'actions



- Inciter les salariés à mettre à jour de façon régulière leurs agendas partagés au regard des activités réalisées et des contraintes personnelles (garde d'enfants, chômage partiel, etc.) pour avoir un regard sur les disponibilités de chacun et coordonner les moments de joignabilité et de déconnexion.
- Animer le collectif en mettant en place des réunions courtes et régulières en physique ou virtuel pour, de façon collective, faire le point sur l'activité, prendre en compte les conditions de travail des collaborateurs, partager les expériences, adapter les objectifs, identifier les ressources nécessaires, aménager la charge de travail, prioriser les activités, clarifier « qui fait quoi, quand, pourquoi et comment » et éviter les dysfonctionnements organisationnels (absence de clarté sur les consignes, mauvaise répartition des tâches, délais non respectés, etc.)
- Favoriser la participation des salariés (sur site ou en télétravail) à ces réunions en adaptant les locaux au respect des gestes barrières pour la sécurité des salariés sur site et en facilitant l'utilisation des systèmes supportant les conférences et les chats en ligne (former les salariés à l'usage, mettre à disposition des tutoriels en ligne, rappeler les règles de sécurité informatique essentielles, mettre à disposition de tous des outils de conférence simples d'accès et sécurisés, si possible sans inscription et gratuits).
- Mettre à disposition les outils nécessaires à la coopération à distance en équipe projet (documents partagés de type google-drive, systèmes de partage d'écran, dispositifs de conférences en ligne, etc.) et former les salariés à l'usage.
- Accepter que les résultats ne soient pas à la hauteur des attendus habituels en cette période de situation dégradée.

#5

N'oubliez pas d'associer le CSE

Au-delà du contexte actuel qui transforme les organisations du travail, génère des fonctionnements en modes dégradés et assouplit grandement certaines règles administratives, et juridiques (recours au télétravail, au chômage partiel, à la prise de congés et RTT et aux arrêts de travail), il est nécessaire de maintenir l'information et la consultation des instances représentatives du personnel.

En période de crise, le dialogue social est, plus que jamais, un maillon essentiel dans la chaîne des discussions et des régulations des problématiques rencontrées par l'entreprise et ses salariés pour faire face collectivement, de façon concertée et paritaire aux conséquences socio-économiques. (voir sur le site de l'Aract la fiche «Le dialogue social au coeur de la période Covid 19»).



Contactez l'Aract Hauts-de-France :
hautsdefrance.aract@anact.fr



Consultez toutes nos ressources sur :
www.hautsdefrance-aract.fr > Boîte à outils

Anact Aract

Aract
HAUTS-DE-FRANCE