

VAINCRE LE COVID-19 : ON DOIT TOUS Y TRAVAILLER



LA PRÉPARATION MANAGÉRIALE DU DÉCONFINEMENT

Cette fiche a été réalisée suite à la session d'échanges du lundi 4 mai, avec les interventions de Pia Voisine, directrice de mission au sein du pôle Social du MEDEF et de Bertrand Lourdez, DRH de la société MLP.

REMETTRE EN CAUSE SES MODÈLES POUR REPARTIR DU BON PIED :

La période que nous vivons oblige les entreprises à se montrer résilientes et à repenser leur modèle. Ainsi, l'entreprise est amenée à repenser son modèle à différents niveaux :

- Dans sa manière de produire (ex : question de la relocalisation)
- Dans son mode d'organisation du travail (ex : télétravail, flexibilité des horaires, autonomie des collaborateurs)
- Dans sa manière de manager (ex : création de nouveaux liens entre les managers et les managés, de nouveau fonctionnement dans les échanges)

L'entreprise doit ainsi trouver l'énergie pour se sauver aussi bien économiquement que socialement.

Le confinement a été un moyen de sécuriser d'un point de vue sanitaire une partie des collaborateurs via le télétravail et a permis de mettre en place des protections relatives pour les salariés sur site en sécurisant les espaces de travail (gel, masques, gants, désinfection des espaces), en limitant les flux, en remettant en question le modèle, en accompagnant et en sensibilisant sur les gestes barrière etc.

Le plus dur pour l'entreprise, dès le départ et au-delà de la sécurisation, a été la question du post-confinement : Comment faire revenir progressivement au travail les gens en télétravail alors que celui-ci a été efficace et que pour certains un confort s'est installé ? Comment faire revenir progressivement les salariés qui ont peur de revenir pour de multiples raisons (peur d'attraper la maladie, cadre familial complexe) ? Au fond, comment tout modifier de nouveau alors que tout a été bousculé depuis le début du confinement ?

Pour répondre à l'ensemble de ces questions, un mot d'ordre : associer l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Pour Bertrand Lourdez, son adage depuis le début de la crise est « **on m'impose, je m'oppose, on m'implique, je m'applique !** Il est essentiel que l'ensemble des salariés de l'entreprise se sentent utiles et écoutés pendant cette période. C'est d'un sentiment d'inutilité que vient la défiance ».

IMPLIQUER SES SALARIÉS :

Pour se faire, quelques conseils :

Communiquer le plus souvent possible avec les représentants du personnel :

- **Organisation de réunions avec le CSE et le CHSCT régulières** afin d'échanger sur le confinement mais également sur le déconfinement et la reprise. Ces réunions peuvent être courtes mais doivent être fréquentes (plusieurs fois par mois si nécessaire).
- **Mise en place d'un groupe de discussion annexe avec les représentants du personnel** pour pouvoir répondre aux questions urgentes (ex : groupe Whatsapp)

Demander à ses managers de faire preuve d'écoute, de compréhension et d'estime de leurs équipes :

- **Organiser des points réguliers collectifs mais également individuels** avec les membres de son équipe. Il est important de montrer à l'ensemble des collaborateurs qu'ils sont importants aux yeux de l'entreprise.
A noter : pour les plus petites entreprises n'ayant pas de managers, la ou le dirigeant.e. doit organiser des points réguliers avec ses équipes et prendre des nouvelles afin de maintenir le lien.
- **Solliciter les équipes via des questionnaires pour anticiper la reprise** (leurs craintes, ce qui fonctionne et ne fonctionne pas, ce qu'il faudrait améliorer etc.)
- **Faire preuve de tolérance et de bienveillance envers les salariés parents et aidants** et plus que jamais insister sur l'importance de la conciliation des temps. Une distinction vie professionnelle / vie personnelle est essentielle pendant cette période que nous vivons.
- Ne pas infantiliser les collaborateurs. Prendre les gens pour ce qu'ils sont, des adultes qui sont autonomes et qui ont des idées. Ne pas hésiter à faire jouer l'intelligence collective afin de trouver des solutions créatives.

Au niveau de la direction de l'entreprise, jouer la carte de la transparence :

- **Communiquer régulièrement sur la situation sanitaire, économique et organisationnelle** de son entreprise avec l'ensemble de ses collaborateurs.
- **Organiser des points réguliers avec le corps managérial** pour faire remonter ce qui fonctionne, ne fonctionne pas, parler de leurs échecs, de leurs craintes etc. L'importance est qu'ils se sentent impliqués dans la vie de l'entreprise. Cela permet également de créer un alignement face à la stratégie de confinement et de déconfinement entre la direction et les équipes en charge du management.
- **Ne pas hésiter à solliciter l'inspection du travail** qui peut aider et donner des conseils pour la reprise.

Pour les personnes qui ont été en arrêt maladie ou en activité partielle pendant le confinement :

- Pendant l'activité partielle ou l'arrêt maladie, l'employeur n'ayant pas le droit de contacter le salarié, **la prise de contact et le maintien du lien peut être fait par le CSE avec accord en amont du salarié concerné.**
- **Si le lien a été rompu, il est essentiel de le recréer avant le retour.** Le manager doit reprendre contact quand cela est possible avant la reprise pour savoir comment cela s'est passé et recueillir les craintes et les besoins de ces salariés.
- **Pour les personnes ayant été touchées de près par le COVID, témoigner son soutien.** Cela peut passer par un courrier de la direction.

RESSOURCES :

- Fiche outils [Préparer la reprise avec ses salariés](#)
- [Fiche sur le management à distance](#) et les bons réflexes à avoir pour communiquer au mieux avec une équipe dispersée - MEDEF
- Fiche « [Chefs d'entreprise : prenez soin du moral de vos salariés](#) » - MEDEF
- Fiche « [Accompagner les dirigeantes et dirigeants d'entreprises et leurs équipes pendant la crise](#) » - MEDEF
- Guide « [Pandémie - Les clés de la reprise - Bonnes pratiques et management des risques pour l'entrepreneur et ses collaborateurs](#) » - MEDEF Paris et AFNOR
- Guide « [Les plans de continuité de l'activité](#) » de l'AMRAE (Association du Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise)
- Mémo de l'ANDRH – [Déconfinement et RH](#)

- Article « [Covid-19 et CSE : l'instance à ne pas négliger dans la gestion de la crise](#) » de Chef d'Entreprise Magazine
- Article « [Déconfinement : Il faut éviter d'essayer de reprendre le plus vite possible et "d'oublier tout ça"](#) » de L'ADN Innovation
- Article « [4 conseils pour manager après la crise du coronavirus](#) » de Cadre Emploi