

### I. Quand la crise sanitaire devient une crise du travail

Le confinement de la population a pris effet en France (et dans la majorité des pays au niveau mondial, sur des temporalités différentes), après une annonce du Président de la République, le 17 mars 2020 à 12 h. Il s'agit d'une mesure sanitaire qui désigne l'ensemble des restrictions de contacts humains et de déplacements en réponse à la pandémie de Covid-19 sévissant en France.

Si les initiatives citoyennes se multiplient, ce sont les entreprises et leurs salariés (petites, moyennes ou grandes), les indépendants, les commerçants (...), qui deviennent un poumon de solidarité pour le pays et les professionnels confrontés au virus. En un temps record, on ne compte plus les restaurateurs qui offrent des repas aux équipes soignantes, les chauffeurs qui se consacrent à la livraison de repas aux malades, les lignes de production reconverties pour participer à la lutte contre le coronavirus, et autres actions aussi inattendues qu'incroyables. La réactivité qui s'est faite jour face à la crise, les capacités d'innovation et de transformation, le besoin d'engagement et la quête d'utilité et de sens, sont la source de cette énergie.

Comment accompagner au mieux cet engagement pendant la crise, pour l'organiser, et comment le soutenir après la crise, pour le pérenniser ?

Ce sont les questions auxquelles ce document fera en sorte de répondre.

Cette révolution est donc aussi celle du management, qui voit ses pratiques et sa posture bouleversées : bouleversées par l'incertitude de la situation et de ses impacts sur l'activité de l'entreprise, et bouleversées par le management des salariés et du travail confrontés à des situations de travail différentes :

- Travail à distance
- Travail sur place
- Chômage partiel ou total

Aujourd'hui, la révolution qui s'opère est celle de l'articulation entre santé de l'entreprise et santé des travailleurs.

Un texte métaphorique, présenté ci-dessous, illustre la situation nouvelle du confinement et du management à distance. Il propose des renvois numérotés tout au long vers des explications concises, sous forme de questions-réponses. Ce document se veut donc :

- utile pour aider le manager à prendre le temps d'observer sa pratique, de l'ajuster, de la peaufiner, et de s'autoriser à se « planter pour repousser »
- pensé comme un soutien pratique et simple pour comprendre une réalité complexe
- créé pour prendre soin des managers, afin qu'à leur tour ils puissent continuer à prendre soin des autres
- destiné à tous, car il n'y a pas de manager sans managé, et que ces derniers peuvent trouver dans ce support la formulation d'attentes légitimes

En tant que manager, l'ensemble des conseils fournis dans ce guide s'applique évidemment à votre propre hiérarchie. Si vous ne recevez pas le soutien nécessaire, ce guide vous paraîtra être un fardeau. Alors vous êtes en droit de faire part de vos propres besoins de soutien pour en retour soutenir vos équipes.

## II. Message d'un manager à ses équipes <sup>1</sup>

Chers collègues,

**Représentons-nous cette crise comme une traversée en mer.** Imaginez que votre maison est un bateau. Nous sommes tous en pleine mer. Nous avons des provisions jusqu'à la prochaine escale. De temps en temps, nous pouvons quitter le bateau pour une petite sortie, pour nous dégourdir les bras et les jambes comme si on allait nager quelques instants.

Vous pouvez tenir un **journal de bord** pour noter vos activités quotidiennes. C'est une vie de marin ! Votre journal de bord sera, à votre retour, partagé avec les autres marins<sup>16</sup>. Vous allez y raconter la vie à bord, vos découvertes, votre vécu<sup>15</sup>.

Dès le matin, après que vous ayez fait votre rituel du lever, vous pouvez prendre le temps de regarder où vous en êtes et profiter de ce temps pour regarder autour de vous et apprendre ce que vous n'auriez jamais appris sans cela<sup>18</sup>.

Pour votre travail vous avez besoin d'avoir des priorités. Sont-elles claires ?<sup>14</sup> J'espère que chacun sait ce qu'il a à faire ? Préparez-vous une liste de travail, en combinant des choses que vous devez faire car elles sont importantes, et des choses que vous aimez faire et qui vous font du bien aussi. Ce voyage est assez exceptionnel et inédit, nous sommes partis vite, nous sommes partis sans savoir pour combien de temps, aussi notre plus grand allié sera notre persévérance. J'entends des peurs déjà naissantes<sup>3</sup> et je les partage. Je tâcherai d'être là<sup>7</sup> même loin. Mais je ne suis pas plus expérimenté que vous et l'environnement est très instable il me faut le reconnaître.

Nous devons nous appuyer les uns sur les autres pour ne laisser personne à l'abandon<sup>6-9</sup>. Nous organiserons des temps d'échanges à distance et à plusieurs<sup>2</sup>, comme nous le faisons en temps normal. Mais ils seront aussi différents, car les conditions sont exceptionnelles. L'important sera d'échanger pour continuer à nous sentir tous ensemble, pour savoir où chacun en est de son travail, et poursuivre nos objectifs, nouveaux et anciens<sup>5</sup>. Vous pouvez bien sûr vous organiser entre vous pour vous partager le travail.

Je pense déjà au retour sur la terre ferme et je me demande comment nous allons le préparer<sup>19</sup>, ensemble, alors que nos aventures ont été bien similaires mais aussi bien différentes. Nous n'avons pas eu les mêmes orages, nous n'avions pas le même type de bateau. Je sais bien que cette expérience est à la fois commune et singulière<sup>10</sup>.

Je vous contacterai régulièrement, pour prendre de vos nouvelles, de ce qui va, de ce qui ne va pas, de vos difficultés, de vos besoins en lien avec le travail ou personnels, car vous ne faites qu'un<sup>12</sup>. Nous allons inventer des solutions pour tous les « problèmes »<sup>11</sup>. Je vous donnerai des nouvelles<sup>13</sup>, bien sûr, aidé par d'autres<sup>4</sup>, pour tous les sujets qui vous préoccupent.

Bon vent à tous et à très vite par téléphone ou mail<sup>17</sup>.

### III. Grille de lecture : les 19 clés pour garder le cap

La métaphore du voyage en mer, est une invitation à voir, sous un autre angle, la façon dont le travail peut être piloté à distance.

Ce texte illustre les différentes questions que se posent les managers, et qui sont développées dans les pages qui suivent.

1	Suis-je satisfait de ma communication interne ? .....	4
2	Est-ce que je dois continuer à animer des réunions ou est-ce une perte de temps ? .....	4
3	Comment répondre aux questions sur l' « après crise » ? .....	5
4	Les fonctions RH donnent-ils des informations régulières ? .....	6
5	Ai-je fait l'état des lieux de mes objectifs ? .....	6
6	Ai-je une bonne connaissance de mes collaborateurs ? .....	7
7	Ai-je un plan ? .....	7
8	Ai-je mis à disposition des télétravailleurs des outils, des ressources, pour les aider dans leurs missions ? .....	8
9	Est-ce que j'ai moi-même du soutien ? .....	8
10	Comment vais-je réintégrer dans un ensemble commun, des hommes, mais aussi des métiers qui ont traversé la crise différemment ? .....	9
11	Ai-je pris le temps de savoir quelles sont les qualités managériales que je peux mobiliser, dans la situation, pour fédérer mes équipiers et atteindre les objectifs ? .....	9
12	Est-ce que je contacte régulièrement mes collaborateurs pour prendre de leurs nouvelles ? .....	9
13	Est-ce que je contacte régulièrement mes équipiers pour leur donner des nouvelles ? .....	10
14	Est-ce que j'ai veillé, malgré l'instabilité du contexte, à organiser la charge ? .....	10
15	Ai-je connaissance des impacts psychologiques du confinement ? .....	11
16	Ai-je prévu de tenir un carnet de bord pour capitaliser sur cette expérience ? L'ai-je demandé à mes collaborateurs ? .....	12
17	Est-ce que j'ai conscience de l'importance de mon exemplarité ? .....	12
18	Est-ce que je fais profiter les équipes de ce temps pour se former ou pour travailler des projets de fond ? .....	12
19	Est-ce que j'ai prévu de faire quelque chose pour la fin du confinement ? .....	13

## a. Accentuer la communication interne

La communication interne va avoir une fonction d'énergie motrice. Elle ne doit pas être marquée mais authentique : s'attacher à révéler ce que l'on sait, ce qu'on ne sait pas, les hypothèses et scénarios possibles, et s'appuyer sur un principe, la SOLIDARITÉ.

### 1. Suis-je satisfait de ma communication interne ?

La crise actuelle invite à passer d'une communication tournée vers l'extérieur à une communication tournée vers l'intérieur. Il s'agit de soigner sa communication interne sur le fond autant que sur la forme.

La communication interne doit être régulière, pour rappeler les consignes, apporter de l'information, rassurer, porter la voix du dirigeant la plus loin possible et au plus près de chacun. Elle peut se faire via des enregistrements, des interviews, podcasts... Elle doit s'adresser à tous les salariés, ceux qui travaillent et ceux qui sont absents de l'activité (en arrêt de travail, ou en chômage partiel...). Des rendez-vous réguliers accessibles à tous sont indispensables. La crise c'est aussi un temps de retour à l'oral. **L'oral** est source de mobilisation, c'est un média précis, et il est chaleureux car humain.

L'humour, les dédicaces peuvent aussi entrer dans la communication interne. Bien adaptés, ils permettent une courte échappée d'avec la réalité...

A l'inverse, l'absence de communication fait quant à elle de la place à la rumeur. Elle est délétère et laisse des marques dans le temps : les marques de l'abandon, du désarroi, du mépris, qui accompagneront ainsi la reprise...

Il est possible de **créer un comité « spécial crise »** qui va s'attacher à piloter les différents aspects de gestion de crise : communication, suivi d'activité, identification des ressources et difficultés, mais aussi étude et traitement des idées provenant du terrain, jusqu'à l'organisation du retour.

### 2. Est-ce que je dois continuer à animer des réunions ou est-ce une perte de temps ?

Le sentiment d'engagement passe par le sentiment d'appartenance à une équipe. L'enjeu est de ne pas isoler davantage les personnes. Les faire travailler en binôme par exemple, tout en respectant les contraintes de chacun et en veillant à ne pas créer ou accentuer les inégalités dans le télétravail. Il faut accepter que la disponibilité des uns et des autres ne soit pas totale, car le télétravail est nécessairement freiné par les contraintes actuelles.

Il vous faut veiller à observer si l'organisation mise en place favorise, ou non, ce « travailler ensemble » ? Les outils permettent-ils le travail à plusieurs ? Les informations peuvent-elles être partagées ? C'est important que ces sujets soient solutionnés dès le début de la crise, mais parfois cela ne sera pas possible, ou que de manière corrective. L'essentiel c'est que ce constat amène à des améliorations, et que l'idée même de ces améliorations sécurise les salariés, et vous-même, en cas de renouvellement de ce confinement.

Un des outils de préservation du collectif peut être le **maintien des réunions**. Il ne s'agit pas d'une formalité. L'enjeu est d'amener les uns et les autres à se sentir **tous ensemble**.

Les réunions doivent être régulières, ritualisées, courtes (maxi 30'), avec peu de participants. Elles vont servir à réguler le travail et la charge (voir question 14), faire le point sur les objectifs, les encours, les nouveautés, et les attendus concrets. L'animation d'une réunion de travail à distance passe par une bonne préparation en amont de la réunion et l'envoi des documents à tous à l'avance. Quelques points de vigilance, par exemple : veiller à ce que chacun prenne la parole, s'assurer d'être bien compris en ayant un discours clair, parler lentement, valider les prochaines étapes, éventuellement récapituler le relevé des décisions qui doit être écrit, laisser trace des échanges... La réunion doit donner lieu à la mise en place d'un plan d'action à court terme, avec une place pour chacun dans la mesure du possible. Le fait d'en communiquer les conclusions aux autres équipes, va permettre à chacun de garder une vision d'ensemble et un sentiment d'appartenance collectif. Les réunions peuvent se baser sur un tableau de suivi partagé par tous, qui permet à chacun de remplir son activité.

Les réunions sont aussi un liant social et un outil de reconnaissance. Par exemple, des remerciements sincères et chaleureux auront plus de poids s'ils sont formulés collectivement. Sur la forme, veillez encore plus qu'habituellement à ce que les horaires soient compatibles avec la vie de famille et les conditions actuelles du travail à distance.

Un peu de convivialité ne sera jamais de trop dans ce contexte : un télé-café du matin ou un télé-afterwork peuvent être appréciés et contribuer à maintenir du lien social, une séance de relaxation collective...

Certaines entreprises ont choisi d'organiser des quizz familiaux, des concours de photo une fois par semaine, ou des mini-challenges entre équipes sur des thèmes sportifs ou créatifs... et s'attachent à soigner leur marketing auprès de leurs collaborateurs comme elles le font habituellement pour leurs clients. Toutes ces initiatives sont autant d'opportunités de maintenir du lien social et, en conséquence, de créer un sentiment de sécurité. Mais évidemment, elles doivent rester cohérentes avec la culture de l'entreprise...

Vous n'avez pas de service communication ? Ce n'est pas un frein, au contraire : vous pouvez repérer dans vos équipes les « animateurs » spontanés et leur confier, avec leur accord, cette mission.

Vous avez des questions sur la crise auxquelles vous ne pouvez ou ne savez pas répondre ? L'heure est au renoncement des certitudes, ce n'est pas l'essentiel. Par contre vous pouvez écouter les vécus qui s'expriment, sans les minimiser ni les juger. Vous pouvez apporter des réponses sur les sujets que vous connaissez, et dire que vous ne savez pas si c'est le cas, en rassurant les collaborateurs sur le fait que leurs questions seront relayées. Revenez de vous-même dessus, même si vos collaborateurs ne vous en reparlent pas, même si vous n'avez toujours pas obtenu de réponse. Mais il est important de les tenir informés et de leur montrer que vous êtes attentif à leurs préoccupations.

L'essentiel c'est que personne ne soit oublié : sur la base du volontariat, vous pouvez peut-être prévoir des temps d'échange également avec les personnes en chômage partiel ou en arrêt maladie. **Pensez à tous.** Si cela fait trop, peut-être pouvez-vous songer à organiser des relais avec vos équipes...

### 3. Comment répondre aux questions sur l' « après crise » ?

Il peut être déstabilisant d'être confronté à ces questions quand on n'a soi-même pas les réponses sur l'après crise. D'autant que de nombreux experts s'accordent à dire que la sortie de confinement ne sera pas une sortie de crise.

Evitez de tenir des propos anxigènes qui n'auraient que pour seuls effets d'installer une démotivation, de fatiguer les ressources inutilement, et de désengager les équipes ; pas plus que de donner l'illusion d'une situation passagère et dérisoire. Une bonne communication va se centrer sur l'essentiel, de façon authentique, car il y a un besoin de vérité et de transparence. Par exemple, vous pouvez parler du post-confinement et donner des repères : quelles sont les questions qui se posent à ce stade (et qui seront peut-être différentes demain en fonction des actualités), comment est-ce qu'il est envisagé de les traiter, quels sont les scénarios possibles ? Vous pouvez également solliciter vos équipes et leurs idées pour bien reprendre.

#### **4. Les fonctions RH donnent-ils des informations régulières ?**

Les RH ont un rôle prépondérant en soutien de l'activité, pour informer, expliquer les choix faits, répondre aux problématiques spécifiques ou collectives. Leur présence rassure, elle rend visible le travail des fonctions supports. Par exemple elles peuvent simplifier l'actualité (nouvelles mesures du gouvernement sur le chômage partiel par exemple ou sur l'accès et la rémunération des heures supplémentaires...), et permettre aux salariés d'être porteurs d'une information claire, pour eux ou pour leurs proches.

Les RH jouent aussi un rôle dans la communication autour de l'assouplissement des règles liées au temps de travail, aux horaires de travail, aux contrôles de connexion... Ainsi elles peuvent communiquer sur les travaux / démarches en cours et à venir, en n'oubliant pas de dire ce sur quoi ils n'ont pas encore de réponse.

Enfin les RH peuvent identifier la situation (chômage, télétravail, arrêt...) de chaque salarié et recueillir auprès des absents la meilleure manière de les informer des décisions et changements dans l'activité, que ce soit en général sur la situation de l'entreprise, ou de manière spécifique sur leur poste.

#### **b. Donner la force de traverser**

4 grandes dimensions managériales sont particulièrement sollicitées durant cette crise :

- Animer le lien social et gérer les situations différentes
- Tenir compte des vécus individuels et collectifs
- Tenir compte de ses propres vécus
- Adapter et réguler la charge de travail, adapter les objectifs à la réalité des situations, et adapter les outils de travail

#### **5. Ai-je fait l'état des lieux de mes objectifs ?**

Il s'agit d'identifier (tant que faire se peut au regard de l'incertitude du contexte et du pilotage à vue) les activités qui vont pouvoir se faire à distance, comment, avec qui, et ce qu'elles soient individuelles ou collectives.

En pensant à vous questionner sur le suivi des objectifs, et à décliner des sous-objectifs clairs et atteignables, en évaluant ce que les conditions actuelles changent pour la réalisation du travail (plus ou moins de charge ? plus ou moins de complexité ?), vous donnerez confiance à vos collaborateurs, et cela vous aidera grandement à piloter l'activité à distance.

## 6. Ai-je une bonne connaissance de mes collaborateurs ?

La situation actuelle oblige à modifier ses habitudes de travail antérieures. Elle est l'occasion pour certains de se révéler, de voir certaines de leurs compétences utilisées...

Connaître ses équipiers va permettre au manager de pouvoir s'appuyer sur leurs compétences réelles. Cela permet d'identifier les bonnes personnes pour mener les actions que vous fixez comme prioritaires, en veillant aussi à vous appuyer sur ce qu'elles aiment faire.

Il peut être intéressant, dans la durée, de réfléchir en amont aux valeurs ajoutées de chaque membre de l'équipe pour pouvoir repenser le travail et le réorganiser.

## 7. Ai-je un plan ?

Avoir un plan, c'est « avoir une suite ordonnée d'opérations prévues pour atteindre un but » (définition dictionnaire Larousse). Un plan d'action va vous aider à savoir quoi faire et dans quel ordre. Il va vous aider à vous organiser à proposer une organisation collective. Un plan d'action inclut toutes les activités, le temps, les ressources et la durée de chaque activité, ainsi que les personnes responsables de chacune d'entre elles. Cela signifie que vous savez qui fait quoi quand.

Arrêter son action pour la planifier va donc présenter des bénéfices :

- Se projeter : n'imaginez pas pouvoir penser à tous les aléas et imprévus (soyons humbles quand même !!!), mais un plan permet de réduire les oublis et de corriger les incohérences
- Economiser ses ressources : savoir quoi faire, et à qui proposer telle ou telle mission, de façon efficace, sans multiplier les projets
- Préciser des objectifs précis, qui seront mesurables : il s'agit de d'explicitier les résultats que l'on souhaite voir atteints
- Identifier quelques obstacles possibles, qui pourraient survenir sur le chemin
- Avoir des délais réalistes, et laisser une marge pour absorber les aléas
- Donner du sens à l'action, et donc susciter plus d'engagement de la part des autres (et de vous-même)
- Cibler les tâches fondamentales, pour ne pas se perdre inutilement sur des tâches secondaires
- Intégrer des alternatives, donc se montrer plus adaptatif

En prenant le temps de construire un plan, vous prenez aussi le temps de penser à inclure les autres. En construisant, vous donnez une dimension collective à votre action, vous pouvez ainsi recueillir les différents points de vue, et éviter que des décisions, en étant prises par quelques-uns pour beaucoup d'autres, soient inadaptées. C'est malheureusement ce que nous vivons trop régulièrement en temps normal, et que la situation de crise nous force à changer.

En pratique, cela peut être fait simplement, en échangeant sur l'ensemble des missions et en demandant aux équipes de se mobiliser sur ces missions, de la façon la plus volontaire possible : quels sont les différents services ou métiers dans l'organisation ? quelles sont leurs activités initiales ? quelles sont les activités qui peuvent être maintenues, lesquelles doivent être redirigées et modifiées au regard du contexte et en fonction de ce qu'il se joue dans l'actualité ?...

N'oubliez pas, pour que le plan fonctionne, il doit être partagé avec les équipes. N'hésitez pas à indiquer quels aspects du plan sont soumis à expérimentation ou pourraient être amenés à évoluer.

## **8. Ai-je mis à disposition des télétravailleurs des outils, des ressources, pour les aider dans leurs missions ?**

Il s'agit de s'assurer d'avoir donné suffisamment de ressources à vos collaborateurs pour qu'ils tiennent dans la durée, en leur fournissant des conseils, en relayant des bonnes pratiques, des techniques d'utilisation des outils de communication à distance, leur transmettre des fiches pratiques sur le télétravail, sur les aménagements de postes à la maison... En somme, autant de ressources qu'il existe de contrainte. Différents liens internet existent et proposent des outils très intéressants. Votre service de santé au travail est là aussi pour vous fournir ces informations ou vous conseiller sur des outils.

Quelques conseils à diffuser :

- Sur le plan perso, conserver son rythme de vie habituel
- Avoir un agenda de la semaine
- Conserver sa routine quotidienne (hygiène, heures de lever/coucher, durée du sommeil...)
- Pratiquer une activité physique régulière
- Partager des moments avec sa famille
- Utiliser raisonnablement les écrans et réseaux sociaux
- Appeler un proche quotidiennement
- Manger équilibré...
- Sur le plan pro, vivre mieux le télétravail
- Aménager un lieu de travail au domicile distinct de l'espace commun
- Mettre en place un planning et un agenda précis, ouvrir et fermer sa journée de travail avec une routine
- Organiser des échanges réguliers collectifs et individuels, en privilégiant les appels
- Intercaler des temps de travail avec des pauses hors écran
- Respecter les mêmes horaires qu'habituellement
- Finir la journée en planifiant la journée du lendemain avec des objectifs précis, mesurables, atteignables

## **9. Est-ce que j'ai moi-même du soutien ?**

Un manager n'est manager que parce qu'il fait partie d'une organisation. Il doit avoir lui-même du soutien. L'organisation en place doit, politiquement autant que techniquement, soutenir les collaborations et les solidarités.

Interrogez-vous sur le soutien dont vous bénéficiez, et s'il est insuffisant, rapprochez-vous de vos pairs pour vous créer cet espace soutenant (qui ressemblerait à des groupes professionnels de pairs, même informels). Votre équipe sera un soutien précieux, mais vous-même, vous devez aussi bénéficier du soutien de vos pairs et de votre manager, tout comme c'est le cas pour vos collaborateurs.

Le soutien peut provenir aussi des ressources externes, que vous allez pouvoir activer pour vous autant que pour vos collaborateurs : lignes de soutien psychologique, consultation auprès du médecin du travail... Ces ressources sont aussi faites pour vous !



## **10. Comment vais-je réintégrer dans un ensemble commun, des hommes, mais aussi des métiers qui ont traversé la crise différemment ?**

Ce que chacun va souhaiter retrouver de manière générale, c'est le lien social. Dès aujourd'hui il faut penser comment on va se retrouver. Particulièrement, quand les équipes ont eu une expérience différente :

- Les collaborateurs qui ont continué à travailler ont été plus exposés à la pandémie, avec parfois des moyens de protection insuffisants. Ils peuvent nourrir un sentiment d'injustice et un manque de reconnaissance envers les risques pris
- Les télétravailleurs ont pu avoir du mal à articuler équilibre vie pro / vie perso, les sollicitations ont été démultipliées, et les conditions de télétravail ont pu créer une difficulté à couper d'avec le travail, créant du stress et du surmenage...
- Les collaborateurs en inactivité totale ou partielle ont pu voir plus vite leur rythme de vie se dérégler, leur estime de soi diminuer..., créant mal-être et fatigue

L'attention doit être portée à tous. Ces situations différentes doivent être nommées, personne ne doit être oublié, et il faudra aussi veiller à montrer, ce qui au-delà des différences de situations, vous relie tous. Il faut partager l'histoire commune, comme les acteurs de 1<sup>ère</sup> ligne, 2<sup>ème</sup> ligne, ou de 3<sup>ème</sup> ligne.

Quant aux personnes qui semblent les plus impactées par la situation, proposez leur un accompagnement plus poussé dès que possible, et pas forcément à leur retour en entreprise, pour faire le point et être prises en charge (avec médecin du travail, service RH, assistante sociale...).

## **11. Ai-je pris le temps de savoir quelles sont les qualités managériales que je peux mobiliser, dans la situation, pour fédérer mes équipiers et atteindre les objectifs ?**

Dans cette période de réactualisation du modèle managérial, les qualités humaines, qui étaient parfois secondaires, sont celles qui vont s'avérer nécessaires : l'organisation, l'empathie, l'écoute. Ce qui est attendu de vous ce n'est pas d'avoir toutes les réponses, mais d'être présent, d'être sécurisant, de recevoir les vécus et questions de chacun, et d'amener l'équipe à penser ensemble comment travailler au mieux, dans le respect des différentes contraintes. Vous avez le droit d'admettre de ne pas avoir le contrôle de la situation.

Votre endurance sera un précieux atout : dans cette période de stress misez sur la durée, dès aujourd'hui, parce que le confinement dure, et que la crise durera au-delà du confinement. Misez aussi sur la lenteur : ralentir, prendre le temps de se poser régulièrement pour réfléchir à ce que l'on fait, et re-questionner les priorités, l'organisation du travail en équipe...

## **12. Est-ce que je contacte régulièrement mes collaborateurs pour prendre de leurs nouvelles ?**

Difficile de savoir quel est le juste équilibre dans la prise de nouvelles de ses collaborateurs : de trop à trop peu, vous pouvez craindre d'être vécu comme abandonnique et absent ou au contraire, trop envahissant et dans l'hyper-contrôle. Faire pour les autres comme vous aimeriez qu'on le fasse pour vous semble être un bon indicateur, même s'il est subjectif. Vous apprécieriez aussi certainement que l'on prenne soin de vous en vous montrant juste que vous comptez en tant qu'être humain, non ?

N'oubliez pas que le travail se fait dans un climat ambiant anxiogène, incertain et surtout évolutif. Nous sommes tous sommés de nous adapter très rapidement dans 2 dimensions de nos vies : professionnelles et personnelles. Le télétravail comporte des contraintes qu'il ne comporte pas habituellement (présence familiale, activité permanente et non ponctuelle, interlocuteurs tous en télétravail...). Face à ces pertes de repères, vous pouvez au contraire apporter de la stabilité avec des contacts réguliers, ritualisés. Aidez-vous d'outils simples pour suivre l'activité, tels que par exemple des tableaux pour chaque collaborateur, afin garder le fil de l'activité et du moral. Ce suivi individuel vous sera utile pour l'animation des temps d'échange collectifs.

L'attention peut porter sur différentes dimensions des situations à risque : salariés seuls ou malades, salariés non habitués au télétravail ou maîtrisant mal les outils informatiques et à distance... Cela se traduit par le fait de prendre des nouvelles, demander comment ils s'en sortent dans le travail à la maison, quelles sont leurs difficultés, leurs besoins de soutien (en termes d'outil, de connaissances, d'organisation...), comment vous (ou le collectif) pourriez les aider... pour certains, plus réticents à demander de l'aide, il ne faudra pas hésiter à la proposer régulièrement sans attendre qu'ils vous la demandent. D'autant que certains sont plus en difficulté pour réaliser ce qu'ils réalisaient auparavant facilement. Vous les aiderez à l'accepter si vous-même vous l'acceptez et laissez le temps, pour que la confiance en soi s'installe et que la performance revienne.

### **13. Est-ce que je contacte régulièrement mes équipiers pour leur donner des nouvelles ?**

La situation actuelle crée des occasions pour les comités de direction ou autres instances de se rencontrer. En tant que manager de proximité, vous allez être le relai des décisions qui seront à communiquer à tous même si elles n'impactent pas tous les collaborateurs de la même manière (donc attention aux absents pour arrêt maladie, aux absents en chômage partiel...) : si besoin, rapprochez-vous de votre service RH pour savoir comment informer tout le monde.

Cette information descendante doit aussi être l'occasion d'entendre les craintes, questions, vécus, rumeurs des collaborateurs, et en tenir compte pour y répondre si vous le pouvez, en être un relai ascendant le cas échéant.

### **14. Est-ce que j'ai veillé, malgré l'instabilité du contexte, à organiser la charge ?**

La question de la régulation de la charge renvoie à deux enjeux : celui de la santé des équipiers et du stress, avec la question des pics de charge ou de sous-charge, et celui de la santé de l'entreprise et de la performance, avec la question du service rendu.

3 dimensions composent la charge de travail :

- La charge prescrite (ce que j'ai à faire)
- La charge réelle (ce que cela me demande de faire réellement)
- La charge subjective (ce que je ressens de ma charge, mes émotions...)

Dans le contexte de confinement, la charge subjective peut être majorée (c'est-à-dire qu'il faut davantage la prendre en compte), du fait du travail qui se fait à la maison, des exigences émotionnelles qui sont plus importantes en cas de présence d'enfants en bas âge, de tensions dans le couple, ou encore de cadre de vie bruyant, petit...

Ces 3 dimensions doivent être prises en compte dans la planification et le suivi de la charge, et discutées dans le cadre d'échanges collectifs pour permettre des réajustements en permanence.

## 15. Ai-je connaissance des impacts psychologiques du confinement ?

Certaines études montrent que la situation de télétravail actuelle, dans le contexte de confinement et qui s'est décidée de façon rapide, peut créer une perte de motivation au fur et à mesure du temps qui passe (et non une émulation), ou encore un sur-engagement chez certains par culpabilité de ne pas faire ce qu'il faut. La difficulté est de veiller à ce que les uns et les autres ne se brûlent pas les ailes car en sortie de crise tous seront mobilisés et sollicités.

Les impacts psychologiques du confinement sont parfois visibles, parfois masqués. Ils concernent tout le monde mais tout le monde ne les vit pas ni ne les exprime de la même manière.

Pour un manager, il peut être utile de distinguer les impacts selon sa connaissance antérieure des collaborateurs :

- Les collaborateurs déjà en souffrance psychologique avant le confinement :
  - Triple angoisse : la peur du confinement, la peur de la maladie, la peur de ne plus être suivi par son médecin.
  - Risques de rechutes ou d'exacerbation de troubles préexistants (épisodes dépressifs, troubles anxieux, pathologies addictives, boulimies...)
- ⇒ Comment les aider ?
  - Inciter le collaborateur à accentuer ses RV médicaux
  - Lui faire identifier 1 ou 2 personnes ressources qu'il pourra appeler à tout moment
  - Prendre régulièrement de ses nouvelles...
- Les collaborateurs dont la souffrance psychologique va éclore pendant ou après le confinement :
  - Liée à la surcharge de travail ou au contraire à un sentiment d'inutilité, d'ennui
  - angoisses de contracter la maladie, contagiosité de la panique
- ⇒ Comment les aider ?
  - Identifier les équipes ayant besoin de soutien et rééquilibrer les tâches en fonction
  - Informer des interlocuteurs qui peuvent apporter du soutien (ligne d'écoute du service de santé au travail...), ou encore effectuer des appels proactifs aux équipes les plus à risque
  - Maintenir une routine de réunion, surtout pendant le confinement
  - Connaître ses collaborateurs, qui vit seul, accompagné, où, quelles conditions de vie, pour y être attentif
  - Gratifier les équipes, les remercier, avoir des connotations positives dans les échanges...

### **c. Donner l'envie de continuer ensemble :**

Capitaliser sur des fondamentaux aujourd'hui, pour mieux se projeter dans l'avenir :

- Soutien du collectif
- Maintien de la motivation et de l'adhésion
- Exemplarité pour être suivi dans ses projets
- Retour d'expérience et définition de nouvelles façons de faire

#### **16. Ai-je prévu de tenir un carnet de bord pour capitaliser sur cette expérience ? L'ai-je demandé à mes collaborateurs ?**

Après le confinement il sera indispensable de tirer les leçons de ce que vous avez vécu, à la fois pour que chacun puisse y trouver un sens, mais aussi pour être préparé en cas de nouvelle crise. Cela va maintenir ou créer de la confiance des salariés envers leurs dirigeants.

Certes, vous pouvez attendre la fin du confinement. Vous pouvez aussi déjà instaurer des temps d'échanges sur ce qu'il se joue actuellement, comment apprendre de ce que l'on est en train de vivre, comment ajuster à partir des retours collectifs : l'amélioration du télétravail, le management du travail, l'accompagnement des transformations, notamment numériques...

#### **17. Est-ce que j'ai conscience de l'importance de mon exemplarité ?**

Face à l'incertitude de la situation, chacun va se montrer extrêmement attentif à son environnement, et particulièrement aux figures d'autorité qui sont censées créer un sentiment de sécurité. Malgré vous, vous êtes scrutés.

L'exemplarité ce n'est pas la perfection. L'exemplarité peut être de ne pas demander plus à ses collaborateurs que l'on ne se l'astreint à soi-même.

Mais la démonstration de son exemplarité dans cette situation exceptionnelle pourrait aussi se faire au travers de l'acceptation des erreurs, reconnaître de ne pas savoir, mais pour autant continuer à tenter, à agir, avec le collectif, et revenir sur ses décisions même si elles ne s'avèrent pas bonnes ou efficaces. Dans le contexte toutes les décisions ne tiennent qu'à très court terme, donc ne soyez pas étonné d'être amené à les revoir. L'essentiel va être de montrer que vous essayez, montrer que vous vous trompez, montrer que vous en tenez compte et que vous rebondissez. Parler des erreurs va permettre de mieux apprendre des erreurs. Il faut être présent, se rendre visible pour les équipes, au risque de quoi peuvent apparaître des conflits. Les apprentissages sociaux, tels que le fait d'échouer, et de ne pas sombrer pour autant, vont se faire sur une base vicariante.

#### **18. Est-ce que je fais profiter les équipes de ce temps pour se former ou pour travailler des projets de fond ?**

Cette période de mise à distance forcée et de rupture dans l'activité, peut être l'occasion pour les salariés de suivre des formations à distance, de préparer des projets de fond... Tous les sujets qui peuvent être télé-travaillés doivent être envisagés de façon stratégique, afin de permettre aux équipes d'être réactives dès la période de reprise et de déconfinement annoncée.

## 19. Est-ce que j'ai prévu de faire quelque chose pour la fin du confinement ?

Vous pouvez sonder vos équipes, mais cela peut être assez symbolique de marquer la fin du confinement par un événement festif dans l'entreprise (tout en respectant les préconisations sanitaires), tel que se regrouper autour d'un repas, organiser un temps collectif en l'honneur du travail effectué, des personnes atteintes, en mémoire des personnes qui ont dû voir des proches partir de la maladie...

## IV. En conclusion...

La situation actuelle pousse massivement à la transformation des pratiques de gouvernance au plus haut niveau mais aussi du management de proximité.

Manager en cette période, c'est être centré sur de nouveaux principes :

- Avoir une communication tournée vers l'intérieur, soignée
- Abandonner le contrôle, le centrage sur la tâche, le respect du prescrit, la maîtrise et l'individualisme (...)
- (...) au profit d'un accompagnement orienté vers la discussion et la co-construction :
  - Donner la force de traverser l'épreuve, grâce à :
    - L'animation du lien social
    - La prise en compte des vécus personnels
    - La prise en compte de ses propres vécus
    - L'adaptation et la régulation du travail
  - Donner l'envie de continuer ensemble, grâce à :
    - Le soutien du collectif
    - Le maintien de l'adhésion
    - La démonstration de son exemplarité
    - La prise en compte des retours d'expérience pour faire vivre le travail

**Votre service de santé au travail est à vos côtés,  
consultez-le pour toute question liée à la santé et à la sécurité au travail**