

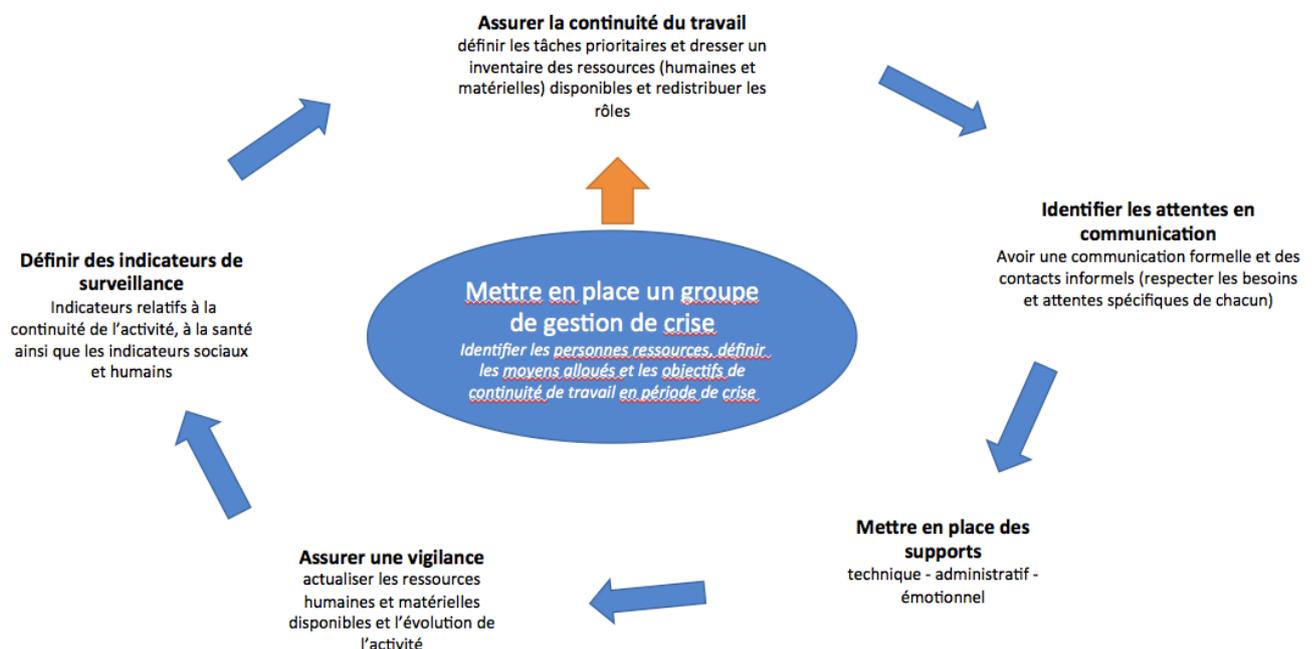
COVID 19 : Manager le travail en période de crise

Comment réorganiser / poursuivre son activité en période de confinement ?

Gérer la situation actuelle et préparer le futur

Chaque entreprise a brutalement dû s'adapter à cette situation de crise inédite sans y être préparée et sans avoir pu identifier en amont ses besoins pour son bon fonctionnement. En dépit des difficultés de la situation actuelle, quelques bonnes pratiques sont préconisées pour diminuer l'impact social, organisationnel et humain.

En définissant un cadre de travail en période de crise



En respectant quelques principes

- **Préciser que c'est une période provisoire** et que les mesures prises comme le télétravail sont transitoires et non un acquis pour l'après-pandémie ;
- **Rappeler les règles de bonnes conduites et de professionnalisme** : repréciser les règles de bon usage de l'outil informatique et de sécurité informatique dans le cadre du télétravail (discrétion, confidentialité) et le besoin de tous de s'impliquer pour garantir le bon fonctionnement de l'entreprise ;

- **Mettre en place une procédure particulière pour le télétravail** : définir un cadre permet de rassurer (choix des jours et des horaires de travail, à qui s'adresser en cas de difficulté ? que faire ? sur quoi travailler ? objectifs à atteindre ?...);
- **Accepter qu'en période de crise c'est parfois l'humain qu'il convient de manager avant le travail** (une non-considération des salariés pourrait avoir des conséquences à court et à long terme : démotivation, tensions, perte de confiance en l'entreprise, intention de quitter l'entreprise).

En soutenant vos managers de proximité dans la gestion de cette situation

- **Maintenir le lien avec les collaborateurs** : le manager de proximité a un rôle central dans le maintien du lien avec les collaborateurs et la définition des besoins pour le bon fonctionnement de l'équipe et la continuité de l'activité ;
- **Identifier les tâches pour chaque collaborateur** : Le supérieur hiérarchique peut définir avec chaque collaborateur une liste de tâches, en définissant les tâches prioritaires pour le maintien de l'activité des tâches moins importantes, en considérant les ressources / contraintes (ex : charge familiale, compétences d'adaptation, etc.) ;

Identifier les contraintes / ressources		
	Contraintes	Ressources
Collaborateur		
Equipe		

➔ **N'oubliez pas d'apporter un soutien à vos managers de proximité dans la gestion de leur quotidien d'une situation de crise**

En maintenant la continuité du travail et le lien avec les collaborateurs en télétravail

- **Identifier les outils collaboratifs et de communication** permettant d'assurer la continuité du travail et les mettre à disposition des collaborateurs ;
- **Répartir le travail au sein de l'équipe**, expliquez vos attentes à l'équipe en donnant des consignes claires et déterminer le rôle de chacun en prenant en considération ses contraintes/ressources ;
- **Structurer le travail** en définissant les tâches prioritaires des tâches moins importantes, apporter des routines/rituels dans le travail quotidien que ce soit dans les tâches ou dans la communication (ex. définir des heures régulières pour faire le point sur l'avancée du travail) et dans la mesure du possible, s'adapter aux besoins spécifiques de chacun de ses collaborateurs ;
- **Faire confiance et faire preuve de flexibilité**, cette situation de crise est inédite et impose à chacun de s'adapter. Le fonctionnement par objectifs avec autonomie permet à chaque collaborateur de travailler tout en tenant compte de ses contraintes

personnelles (ex. gestion des enfants). Cela permet également d'apporter un cadre de travail serein et d'être présent pour les difficultés rencontrées ;

- **Humaniser la communication**, les besoins d'échanges sont d'autant plus importants dans une telle situation ; la communication écrite peut induire des malentendus, la multiplication des mails, parfois avec des consignes contradictoires, peut être anxiogène : les échanges téléphoniques, mieux encore la visioconférence ramènent de l'humanité ;
- **Prendre soin de son équipe et de ses collaborateurs** malgré l'éloignement, favoriser les échanges individuels informels pour rassurer, déculpabiliser ou soutenir les collaborateurs dans leurs difficultés ; et d'autant plus pour les salariés les plus isolés. Favoriser les échanges entre collaborateurs pour le maintien de l'esprit d'équipe et de cohésion au-delà des échanges formels du travail (ex. : proposer un échange informel autour d'un café virtuel) ;
- **Identifier les collaborateurs plus vulnérables** soit parce qu'isolés, soit parce qu'ils rencontrent plus de difficultés d'adaptation et faire preuve à leur égard de bienveillance.

En prévenant les risques psychosociaux chez les collaborateurs exposés

Crise du Coronavirus 2020 (Covid 19)

Les activités essentielles sont maintenues et imposent d'exposer les salariés aux risques liés à la pandémie du coronavirus. Au-delà du risque de contagion du virus, le salarié est exposé à certains risques psychosociaux qui peuvent avoir des conséquences sur son bien-être et à plus long terme sur sa santé mentale.

- **En fonction du milieu professionnel, mettre à disposition du matériel de protection en quantité suffisante** (gants, masques, gel hydro-alcoolique) ;
- **Informé, communiquer, sensibiliser** le public accueilli ou le personnel sur tous les gestes barrières et les bonnes pratiques ;
- **Renforcer les équipes**, faire face à un niveau de stress plus élevé, une charge de travail associée à une charge émotionnelle plus importante (conditions de travail plus délétères) ;
- **Considérer et valoriser les collaborateurs** pour leurs efforts en temps de crise ;
- **Être vigilant aux difficultés** rencontrées par les collaborateurs (ex. : moyens de transports pour venir travailler, conciliation vie familiale et travail).

En rassurant, impliquant et motivant pendant cette période de crise

Cette période de crise peut s'installer sur une certaine durée et questionne tout responsable sur comment manager et apporter une reconnaissance et valorisation du travail.

Identifier les besoins de vos collaborateurs pour les impliquer et les motiver pendant cette période		
Pour qui ?	Pourquoi ?	Comment ?
Pour tous	- Besoin d'être rassuré	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Apporter écoute et bienveillance ➔ Informer et communiquer
Pour les salariés exposés	- Besoin d'être valorisé, considéré pour les efforts dont ils font preuve, ainsi que pour leur engagement	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Donner des signes de reconnaissance ➔ Considérer la personne ➔ Accompagner la personne pour la rendre plus forte ➔ Privilégier une communication transparente ➔ Penser au rôle du manager et de la direction : protéger ses collaborateurs
Pour les salariés en télétravail	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin d'être guidé, avoir des consignes claires, - Besoin d'être impliqué (par le biais de demande de feed-back par exemple ou dans la définition des objectifs en fonction des contraintes/ ressources de chacun, c'est-à-dire en tenant compte des contraintes personnelles). - Besoin d'échanger et d'exprimer leurs difficultés 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Apporter un cadre de travail clair par objectifs en tenant compte des ressources / contraintes du collaborateur ➔ Maintenir le lien dans une communication formelle et informelle, écrite et par visioconférence ➔ Proposer une bonne organisation du travail afin de limiter le sentiment d'insécurité ➔ Ne pas oublier que les changements et le stress peuvent impacter les capacités de concentration par exemple, en tenir compte lors des feed-back sur le travail
Pour les salariés en chômage technique	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin d'être rassuré sur les incertitudes liées à l'emploi - Besoin d'être rassuré par rapport à leurs compétences 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Maintenir le lien avec les salariés, ➔ Rassurer et préparer la reprise du travail ➔ Apporter un soutien émotionnel pour les personnes en situation de vulnérabilité, renforcement de l'estime de soi ➔ Soutenir par une aide dans les démarches administratives pour les salariés en difficultés financières

En prévenant les effets psychologiques d'une situation exceptionnelle

	Pour les salariés exposés	Pour les télétravailleurs	Pour les salariés au chômage technique
Les risques psychiques	Peur de la contamination, manque de considération, de valorisation du travail, charge de travail et charge émotionnelle plus importantes, peu de pauses, accueil d'un public peu courtois, stressé	Isolement, perte du sentiment d'efficacité professionnelle, difficultés à concilier vie professionnelle-personnelle, manque de frontière entre travail et vie personnelle	Stress lié aux pertes financières, l'incertitude de l'emploi, l'isolement social
Les conséquences pour la santé	<i>Cette situation de crise aura certainement un impact très important sur la santé psychique. Vos collaborateurs pourront être plus fragilisés par ce qu'ils ont vécu.</i> Épuisement émotionnel, fatigue physique, épuisement professionnel, anxiété, troubles du sommeil, perte de confiance en soi, augmentation des consommations addictives, des violences domestiques, etc.		

Il est important d'être encore plus vigilant pendant cette période de crise et d'identifier les collaborateurs en souffrance pour leur apporter le soutien nécessaire.

Des aides existent pour traverser au mieux cette période de crise :

Doutes, incertitudes ou peurs concernant le travail	Doutes, incertitudes ou peurs concernant le coronavirus			
Après de votre supérieur, de vos collègues de travail, du service RH, du travailleur désigné, des délégués du personnel, tout autre personne de confiance ou de votre service de santé au travail. Si vous êtes affiliés au STM et que vous avez des questions aux médecins du travail, consultez le site www.stm.lu pour les numéros de contact.	Au Luxembourg https://msan.gouvernement.lu/fr/dossiers/2020/corona-virus.htm Hotline Citoyen et entreprise 8002 8080 Appel depuis l'étranger +352 49 77 19 200 un service de soutien psychologique est offert 7 jours sur 7, de 7h à 23h. Si vous êtes affiliés au STM et que vous avez des questions aux médecins du travail, consultez le site www.stm.lu pour les numéros de contact.	En France https://www.gouvernement.fr/info-coronavirus Numéro vert 800 130 000	En Allemagne https://www.sr.de/sr/home/nachrichten/panorama/coronavirus-saarland-hotline-100.html Hotline 0681 501-4422 En semaine de 7h à 21h. Le week-end de 9h à 15h. corona@saarland.de www.corona.saarland.de	En Belgique https://www.info-coronavirus.be/fr/faq/ https://d34j62p9l3m3rr.cloudfront.net/downloads/20200311_coronavirus_conseils%20patients%20entourage_FR.pdf Hotline 0800/14 689 www.info-coronavirus.be

Site d'informations pour les entreprises :

<https://meco.gouvernement.lu/fr/dossiers/2020/coronavirus-entreprises.html>

Réseau d'aide au Luxembourg :

<https://www.covid19-psy.lu/>

<https://sante.public.lu/fr/prevention/coronavirus-00/index.html>

En prévoyant l'impact de cette crise pour agir

A l'heure actuelle, il est difficile de mesurer les conséquences au niveau social, organisationnel et humain de cette crise ; de nombreux scénarii sont envisageables. Les penser en amont pourrait permettre de mieux gérer leurs conséquences négatives sur le bien-être des collaborateurs et le bon fonctionnement de l'entreprise, et accompagner ces changements qui vont bouleverser l'entreprise.

Prévoir quel pourrait être l'impact de cette situation sur votre entreprise ?	Impact social <i>Conséquences sur les relations entre vos collaborateurs, les équipes de travail</i>	Impact organisationnel <i>Conséquences sur l'organisation, le management de votre entreprise</i>	Impact humain <i>Conséquences sur les personnes en tant qu'individu et salarié de votre entreprise</i>
	En quoi les relations entre les collaborateurs et les équipes pourraient être modifiées ?	En quoi l'organisation interne de l'entreprise pourrait être modifiée ?	En quoi l'individu ou le collaborateur pourrait-il être modifié ?
A court terme Maintenant et au retour à une situation « normale »	<u>Climat de travail :</u> - Meilleure entente entre les collaborateurs car l'épreuve aura soudée les équipes ou - Dégradation de l'ambiance car des conflits latents, des rivalités non réglés	<u>Charge de travail :</u> - Augmentation pour rattraper le retard (beaucoup d'heures supplémentaires) ou - Ralentissement par manque d'activité générale	<u>Santé :</u> - Fragilité psychologique, familiale des salariés <u>Finances :</u> - Précarité sociale, financière <u>Travail :</u> - Surinvestissement au travail, - Peurs liées à l'incertitude de l'emploi, <u>Valeurs :</u> - Privilégier le temps passé en famille au travail
A long terme Dans les semaines et mois après le retour à une situation « normale »	- <u>Valeurs :</u> changement de culture d'entreprise, des valeurs, du sens du travail - <u>Rapport au temps :</u> (du tout est urgent à tout peut attendre) ; - <u>Altération</u> de	- <u>Management :</u> changement dans les façons de travailler avec développement du télétravail, management plus basé sur la confiance et l'autonomie ; - <u>Espaces de travail :</u>	- <u>Rapport au travail :</u> se centrer davantage sur soi, profiter de sa famille et risque de démotivation, de diminution de l'engagement dans le travail - <u>Sphère privée :</u>

	l' <u>image</u> de l'entreprise en cas de climat social dégradé	importance du bureau physique repensé (augmentation du télétravail, du co-working) - <u>Restructuration de l'activité</u> : regagner de nouveaux clients pour éventuellement récupérer ceux qui auront été perdus	augmentation du taux de séparation, de divorce, de difficultés personnelles - <u>Conciliation vie privée et vie professionnelle</u> difficile - <u>Manifestation de symptômes</u> psychologiques au moment de la phase de stabilisation
--	---	--	---

En préparant l'après-crise, le retour à « la normale »

Il est clairement admis qu'il y aura un avant et après crise du coronavirus

- Repérer et anticiper les changements à venir pour agir :

Accompagner les changements humains	→ identifier les personnes les plus vulnérables et leur apporter du soutien, impliquer et motiver les salariés dans les changements, communiquer et informer dans une démarche transparente, faire preuve de bienveillance (certains collaborateurs auront peut-être perdu un être cher. Ils auront besoin d'accompagnement et de temps ; difficultés quant aux rituels religieux difficilement applicables en situation de crise)
Accompagner les changements organisationnels	→ accompagner et former les managers de proximité dans les changements de management liés à cette crise, anticiper la charge de travail et faire évoluer les ressources humaines, mettre en place un suivi des heures supplémentaires pour protéger les salariés, repenser l'organisation en cas de besoin
Accompagner les changements sociaux	→ favoriser la culture du « travailler ensemble », préserver la cohésion d'équipe par des moments de partage informels, réguler les tensions et conflits au sein des équipes, prévoir des rencontres informelles (virtuelles ?), faire le point sur la façon dont s'est passé le télétravail, les difficultés de chacun

- Valoriser les aspects positifs de cette situation de crise et ce qu'elle a pu apporter à l'entreprise ou à l'équipe (résilience organisationnelle ou individuelle)

**N'oubliez pas qu'il est impossible de bien manager en souffrance ...
un manager a également le droit de demander de l'aide.**

Faire face pour les très petites entreprises

Vous êtes gérant d'une petite structure ?

Au même titre que bien d'autres structures, vous êtes exposés à titre personnel et à titre d'entreprise...

Vous pouvez vous faire accompagner : les angoisses quant au futur et à la reconstruction potentielle à venir peuvent être problématiques.

Nous vous proposons d'échanger avec vous.

Les psychologues du STM peuvent vous accompagner en vous :

- apportant une écoute par rapport aux difficultés vécues ;
- aidant à mieux comprendre le ressenti de vos collaborateurs et l'impact psychique et social de cette crise ;
- accompagnant dans une identification des solutions et des changements à opérer.

**Vous pouvez prendre contact avec les psychologues du STM
psychologie@stm.lu**

**SERVICE DE SANTE AU
TRAVAIL MULTISECTORIEL**
32, rue Glesener
L-1630 Luxembourg
Tél. :40 09 42 -1000
Email : psychologie@stm.lu
www.stm.lu