

> **Covid-19** : « Il est essentiel de reconstruire un collectif de travail », B. Lefebvre (consultant)

> **Un médecin du travail** peut prescrire un arrêt de travail lié au Covid-19

> **La branche SDLM** permet aux entreprises d'imposer des jours de congé face à la crise sanitaire

> **Toyota crée un fonds de solidarité** pour garantir 100 % du salaire au salarié en activité partielle

le dossier convention collective p. 1-6

> **Négocier sur l'organisation du travail** en période de Covid-19

SANTÉ AU TRAVAIL

Covid-19 : « Il est essentiel de reconstruire un collectif de travail », B. Lefebvre (consultant)

Télétravail, activité partielle, travail sur site... Pendant la période de confinement, les salariés ont tous vécu des situations différentes. Depuis, le 11 mai, de nombreux salariés retournent travailler sur site. Comment reconstruire un collectif de travail? Existe-t-il des méthodes? Dans un contexte d'incertitude économique, de quelle manière l'employeur peut-il remobiliser les salariés? Réponses avec Bruno Lefebvre, consultant associé AlterAlliance et psychologue clinicien.

Depuis le 11 mai, certains salariés ont retrouvé le chemin du bureau. Quel est l'enjeu pour les entreprises?

Nous avons tous vécu la période de confinement très différemment. L'enjeu pour l'entreprise est donc de **reconstruire un collectif**, à partir de tous ces vécus. Certaines personnes avec lesquelles nous avons échangé dans le cadre de programmes d'aide aux employés (PAE) ont travaillé dans un **espace** qui n'était pas toujours adapté et dans lequel il était plus difficile de se déconnecter. Des tensions familiales ou conjugales latentes ont pu se révéler.

Quant aux personnes en activité partielle, elles ont pu éprouver un sentiment d'**ennui**, d'**inquiétude**, concernant l'avenir de leur poste, voire, pour celles qui ont été pénalisées financièrement, d'**injustice**. À l'inverse, d'autres salariés

ont continué à travailler « sur site » avec parfois une **charge de travail supplémentaire**. Les RH avec lesquels nous avons échangé pendant cette période faisaient partie de celles et ceux concernés par cette surcharge.

Enfin, d'autres ont vécu la **période de façon positive** : retirés dans des conditions agréables, pratiquant avec bonheur un télétravail qu'ils souhaiteraient voir se prolonger, ils appréhendent les transports en commun et surtout le retour à la « normale »...

Face à ce constat, ne faut-il pas craindre que certains salariés nourrissent un sentiment d'injustice envers leurs collègues, voire leur entreprise?

En effet, certains collaborateurs sur le terrain peuvent s'être sentis seuls face aux difficultés du quotidien, pendant que leurs collègues profitaient du confort du télétravail, voire, pour certains, vivaient une activité partielle sans perte de salaire. Pourtant, la réalité est tout autre. Par exemple, même si le télétravail peut favoriser l'efficacité individuelle, comme l'ont expérimenté les dirigeants, (pour l'avoir vécu eux-mêmes!), il comporte des limites : **fatigabilité** bien plus importante en visio ou audio que de visu, **envahissement de l'espace personnel** par le travail, ce qui favorise parfois le sentiment de tout faire mal... Et certains ont vécu **douloureusement** de ne pas se trouver sur le terrain.

Je crois que le risque serait d'accréditer l'idée selon laquelle certains ont été privilégiés et d'autres non, et de favoriser ainsi une forme de jalousie. On peut avoir mal vécu le fait d'être sur le terrain, comme avoir mal vécu le fait d'en être absent.

Par ailleurs, certains auront vécu des situations personnelles difficiles, indépendamment de leur vécu professionnel. Le **remède** au sentiment d'injustice me semble double : d'une part, la **compréhension du vécu de l'autre** plutôt que le jugement un peu hâtif suivant lequel il serait injustement privilégié par rapport à nous ; d'autre part, la **perception** d'un **sentiment d'équité**.

Moduler la prime Macron Covid-19 en fonction des conditions de travail des salariés, comme le permet la loi, ne risque-t-il pas de nourrir ce sentiment d'injustice?

Le versement de la prime dite « Macron Covid-19 » à certaines catégories de personnes plutôt qu'à d'autres (par exemple aux équipes restées sur le terrain versus celles en télétravail) risque de poser des **problèmes en termes d'équité et de cohésion d'équipe**. La reconnaissance des efforts des salariés ne doit pas donner le sentiment à ceux qui ne travaillaient pas ou étaient en télétravail d'être accusés de leur absence.

Le risque est que la recherche d'un nivellement par l'égalité se fasse au détriment d'un sentiment d'équité vécu par ceux se sentant méritant et qu'ils soient alors démotivés de leurs efforts.

Par ailleurs et au risque de lever un tabou, n'oublions pas que certains n'auront pas joué le jeu de la solidarité ou du collectif et que la tentation sera peut-être forte de les sanctionner, alors qu'une politique de « chasse aux sorcières » irait sans doute à l'encontre du collectif que l'on cherche à préserver. Une solution consisterait peut-être, pour les entreprises, à **verser cette prime en**

respectant son esprit, c'est-à-dire la stimulation du **pouvoir d'achat** pour une catégorie de salariés, indépendamment du fait que les personnes aient été ou non en télétravail. Deux niveaux différents de prime pourraient aussi s'envisager, suivant la charge de travail estimée par exemple.

Pour prendre ces décisions potentiellement lourdes de conséquences, je pense essentiel de ne **pas confondre égalité et équité**. La première consiste à « saupoudrer » en donnant la même chose à tout le monde. Le risque en est d'augmenter encore les exigences des « insatisfaits chroniques », tout en décourageant les plus méritants. L'équité, quant à elle, consiste à appliquer la même règle transparente à tous pour que tout le monde soit doté des mêmes chances de réussite et de reconnaissance.

Dans ce contexte, comment reconstruire un collectif de travail ?

Cette problématique s'adresse aux managers.

Pour faire revivre le collectif, les clés managériales de succès me semblent de plusieurs ordres :

- **prioriser la restauration du lien** sur l'efficacité opérationnelle immédiate : manager la relation, la **convivialité**, les personnes, plutôt que les « tableaux de bord » ;

- **accorder le temps de l'écoute** : les collaborateurs ont eu des vécus très différents lors de cette période, il est essentiel de s'intéresser à ce vécu, d'y donner sa juste importance ;

- **assurer le redémarrage de l'activité opérationnelle** et en déterminer les priorités et les moyens nécessaires. Ce qui suppose parfois de pouvoir les négocier avec ses propres hiérarchies.

Notons que le confinement a parfois permis au manager de se rapprocher de son équipe. À l'inverse, il a pu distendre les liens. J'ai observé que certaines équipes se sont positionnées « contre » un manager absent ou malade.

Est-il possible de construire un collectif de travail alors même que les salariés doivent respecter les gestes barrières et que les lieux de convivialité tels que les restaurants sont fermés ?

En effet, l'environnement de travail ne va pas forcément inviter à cette restauration du collectif de travail. Mais attention, il ne faut **pas confondre groupe et collectif**.

Le groupe consiste en un rassemblement d'individus partageant certaines caractéristiques, par exemple d'avoir le même chef. Au fond, dans un groupe, chacun peut fonctionner indé-

pendamment des autres, les liens se tissent en fonction d'affinités et ne concourent pas forcément à l'efficacité collective.

Le collectif de travail suppose quant à lui une interdépendance entre chacun de ses membres afin d'atteindre un objectif. Ce type de **collectif** est **marqué** par quatre caractéristiques :

- la **perception** que les **autres ne pourraient pas réussir sans nous** ;

- celle que **nous** ne pourrions pas réussir **sans les autres** ;

- le sentiment que les **échanges** avec les autres **enrichissent** nos modes de pensées et pratiques ;

- le fait d'être **reconnu** par une autorité sur la qualité de notre coopération et que celle-ci soit valorisée.

Lorsqu'elle se traduit par des comportements concrets, cette acceptation par chacun d'une interdépendance avec les autres, et donc de ses propres limites, signe l'existence d'un collectif.

Restaurer un **collectif** n'est donc **pas réductible** à une **question de convivialité**.

Celle-ci permet de se sentir appartenir au même groupe, du fait d'une expérience commune, mais elle n'est pas suffisante. Ce qui forme un collectif de travail, c'est justement de travailler ensemble en expérimentant que l'on ne serait pas arrivé à la même qualité de résultat sans les autres.

Selon nos entretiens menés pendant la période de confinement, certains managers ou entreprises sont arrivés à maintenir le lien individuellement avec les collaborateurs, voire les collaborateurs y sont parvenus entre eux, *via* l'échange de contenus plus ou moins ludiques par l'intermédiaire des différents « groupes » que les réseaux sociaux permettent de constituer.

Existe-t-il des méthodes pour restaurer le collectif dans la période de déconfinement ?

Les « **retours d'expérience** » constituent une méthode bien éprouvée pour restaurer un collectif après une épreuve difficile. Il s'agit d'**établir un pont entre ce qui a été vécu** par chacun pendant le confinement et l'**apprentissage** que les collègues et l'organisation pourraient en tirer.

Les retours d'expérience se composent de **petits groupes** de cinq à huit volontaires **travaillant ensemble une à trois fois deux heures environ à quelques jours d'intervalle** suivant le schéma suivant :

- Première étape, la « **purge** » **émotionnelle**. Chacun commence par s'exprimer librement sur son vécu pendant le confinement : qu'ai-je envie de partager avec les autres de mon vécu pendant cette période ?

// Conférence Liaisons

Retour dans l'entreprise après le confinement

Webinaire et en présentiel ou connecté à distance

Comment accompagner les collaborateurs et reconstruire un collectif de travail ? Les entreprises ont géré à marche forcée l'impact de la crise sanitaire sur leurs organisations et leurs activités. Et ce en un temps record. Il est aussi désormais temps de gérer le retour à une activité normale en accompagnant ses salariés et recréer un collectif de travail.

En webinaire le **mardi 19 mai 2020, de 9h00 à 11h00**, et en présentiel ou connecté à distance en live le **mardi 7 juillet 2020 de 9h00 à 12h30**, notre expert, Bruno Lefebvre, psychologue clinicien, associé fondateur AlterAlliance, vous donnera les outils pour vous accompagner, représentants RH, pour être en soutien de vos managers et collaborateurs.

www.wk-formation.fr/conferences

- S'ensuit une **phase de construction commune**. Qu'est-ce qui s'est bien passé pendant le confinement ? Pourquoi ? Qu'avons-nous appris pendant cette période ? Comment faire vivre cet apprentissage dans la durée ?

Ces **retours d'expérience** peuvent être gérés **en interne** si l'entreprise dispose d'un tiers à l'équipe, légitime pour les animer. Il peut aussi être profitable d'en laisser l'animation à un **expert externe** plus à même de libérer la parole, puis de la guider vers des éléments concrets et constructifs.

En outre, pour que ce collectif se crée, je crois que les ressources humaines et les dirigeants doivent veiller à ce que les salariés vivent à nouveau des projets communs. Il sera sans doute **nécessaire d'initier ces projets rapidement**, ce qui constituera en outre une bonne manière de s'orienter vers l'action plutôt que de se tourmenter en imaginant tout ce qui pourrait survenir de fâcheux et sur lequel les capacités de contrôle de chacun sont limitées...

Enfin, il sera bénéfique que ce projet **contienne** en lui-même des **temps de convivialité**, de partage. C'est aussi par une joie vécue ensemble que se (re) crée un collectif.

Dans un contexte d'incertitude économique, comment l'employeur peut-il remobiliser les salariés ?

Pendant le confinement, lors d'un webinaire traitant du management à distance,

un dirigeant nous posait la question suivante : « Comment rassurer mes collaborateurs et les orienter vers l'action, sans leur mentir sur les risques liés à notre situation d'incertitude économique ? » En effet, les RH et les dirigeants doivent veiller à ce que l'inquiétude ne joue pas un rôle paralysant pour l'action. Comment faire ?

La **transparence** n'est évidemment **pas négociable** et les dirigeants, managers et RH doivent communiquer sur la situation de l'entreprise, chacun au regard

de leur rôle. En plus d'être discutable sur un plan éthique, il me semblerait risqué « d'insulter l'intelligence » de ses collaborateurs en les imaginant incapables de se rendre compte qu'un exposé de la situation de l'entreprise a été rendu insipide pour être plus digeste.

Néanmoins, inquiéter ses collaborateurs n'a pas non plus de sens en soi. Il me semble que la clé réside dans le fait de toujours **rapporter un constat de situation**, ou une hypothèse, à l'action que les collaborateurs peuvent mobiliser

pour y faire face. L'idée est de **se focaliser sur ce qu'on contrôle** et de chercher à en étendre le champ. Ainsi, les collaborateurs n'éprouveront pas le sentiment d'impuissance parfois associé à un risque trop paralysant.

Quel que soit le risque, tout le monde doit savoir quoi faire à son niveau. Pour déterminer les actions propres à chaque métier, des groupes organisés par fonctions et chargés de produire des « bonnes pratiques » peuvent constituer une solution participative de qualité. ■



CONSULTER LE DOCUMENT SUR :

www.liaisons-sociales.fr