



Soutien de la reprise organisationnelle : conseils pour les gestionnaires

À mesure que les employés retournent au travail après la levée du confinement imposé par la COVID-19, les gestionnaires sont essentiels au succès de la reprise des activités normales (ou presque) par les entreprises. Quoique la tâche puisse sembler accablante à certaines personnes, le processus sera similaire aux fonctions de direction standard à bien des égards.

Votre entreprise a dressé un plan de reprise organisationnelle et vous avez la responsabilité, en tant que gestionnaire, d'expliquer ce plan à votre équipe et de le mettre en œuvre avec elle. Ce qui est différent dans la situation actuelle, c'est le degré de participation de votre part. Le stress éprouvé pendant et après un événement perturbateur accroît souvent le besoin de réconfort, de répétition de l'information et de calme. Votre équipe se tournera vers vous pour obtenir du soutien et des renseignements clairs.

Ceci étant dit, voici quelques façons de faciliter un retour en milieu de travail réussi.

Faites de la sécurité une priorité. Appliquez les mesures de santé et de sécurité établies par votre organisation, et assurez-vous que le personnel est au courant de ces nouvelles conditions et qu'il les respecte. Accordez un peu de flexibilité aux employés en attendant qu'ils s'habituent à ces nouvelles conditions de travail. Suivez également les règlements de santé et de sécurité recommandés par les gouvernements municipal, provincial et fédéral.

Évaluez les pratiques de continuité des affaires dont vous êtes responsable. Analysez les besoins de votre personnel et déterminez comment assurer la fonctionnalité de l'organisation. Prenez le temps de réévaluer les projets et les objectifs, et voyez comment vous pouvez les adapter tout en respectant les nouvelles directives de l'organisation. Les quarts de travail doivent-ils être décalés ? Le bureau accueillera-t-il la moitié des effectifs alors que l'autre moitié travaillera à la maison ? Ce sont là quelques exemples de questions à vous poser durant ce processus.

Communiquez. La transparence avec vos employés est cruciale. Si les nouvelles conditions de travail changeront le déroulement des activités, c'est le moment d'en parler. Si vos employés ont un horaire tournant ou si vous modifiez les délais d'attente maximum pour les clients, vous devez discuter clairement de ces questions avec le personnel. L'établissement d'exigences précises en ce qui a trait à la modification des méthodes d'exploitation de l'organisation et à la durée de ces modifications rassurera grandement les employés et les aidera à croire au plan.

Faites preuve de patience. Certains employés auront peut-être de la difficulté à s'adapter au changement. De plus, les nouvelles stratégies et activités ainsi que les autres changements peuvent



donner lieu à des erreurs. Vous devez être compréhensif, offrir du soutien et, peut-être surveiller de plus près le processus d'assurance de la qualité.

Facilitez les interactions sociales sécuritaires. Votre organisation aura établi des directives à observer en ce qui a trait au maintien d'une distance de six pieds et aux autres mesures de distanciation sociale au travail. Veillez à ce que vos employés suivent ces directives. Pensez aussi à organiser des interactions sociales amusantes de façon sécuritaire en milieu de travail. Essayez d'inclure aussi les employés qui travaillent à la maison. Les interactions sociales positives au travail peuvent réduire le stress, solidifier les équipes et accroître la productivité.

Augmentez la résilience et remontez le moral de l'équipe. Lorsque vous appliquez les pratiques de l'organisation, rappelez-vous de profiter de l'occasion pour accroître la résilience et remonter le moral du personnel. Créez un forum pour discuter ouvertement de la santé mentale au travail, et encouragez les employés à faire part de leurs idées. Sachez que l'anxiété et la dépression sont des réactions normales face à la pandémie de COVID-19. Pour éviter une baisse de productivité associée à ces facteurs, familiarisez-vous avec votre programme d'aide aux employés et les autres avantages sociaux qui permettent de soutenir votre santé mentale et celle de vos employés.

Surveillez l'effet des nouvelles pratiques et recueillez les commentaires. Surveillez votre équipe pour vous assurer qu'elle s'adapte aux nouvelles pratiques de travail et qu'elle les respecte. Sollicitez les commentaires des membres en ce qui concerne les changements, et prenez-en note pour pouvoir les transmettre à l'organisation au besoin. Prenez aussi conscience de l'effet des nouvelles pratiques sur vous. Si vous avez besoin de soutien ou d'assistance pour la gestion des nouvelles conditions (virtuellement ou en personne), prenez soin de vous et demandez de l'aide.

Source : Franco, F et Gregg-Meeker, C. (11 mai 2020). [How managers can support organizational recovery](#) (A. Gaddis, Ed.). Raleigh, Caroline du Nord : Workplace Options.