

L'entreprise dans la tourmente

**Ô Capitaine ! mon capitaine !
Fini notre effrayant voyage...
(Extrait du poème de Walt Whitman)**

Pas si sûr...

Crise, en chinois ce mot s'écrit par l'association de deux idéogrammes : **danger** et **opportunité** ⁽¹⁾. Celle que nous sommes en train de vivre laissera des stigmates profonds dans les entreprises, auxquels certaines ne survivront pas.

Cette période de post confinement, tel une tempête dont on ne maîtrise pas les possibles évolutions, impose au chef d'entreprise (en bon Capitaine) de naviguer à vue, tout en préservant le cap initial qu'il a fixé pour l'entreprise.

Parler « vrai » : faites un point sur la situation de l'entreprise, expliquez vos décisions, redonnez du sens à chaque action, quel que soit le niveau d'intervention. L'important va être que chacun retrouve sa place dans ce projet.

Tout cela doit permettre de se projeter dans l'avenir, donc de s'impliquer.

Dans ce contexte, un document unique (DUER, DUERP) bien rédigé, associé à un plan de continuité d'activité ⁽²⁾ permettent d'anticiper les risques, donc de mieux gérer les crises. Vous pourrez ainsi maintenir une activité, même si celle-ci est en mode dégradé, afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

La reprise du travail ne sera pas facile pour tout le monde, le confinement aura pu être vécu comme un véritable traumatisme pour certains d'entre nous. Malgré cette envie de contacts sociaux, le retour au poste de travail devra être accompagné par l'entreprise, car lui aussi générera angoisses et peurs.

Anticipez et formez en prévision de ce retour.

Comment agir ?

Proximité - flexibilité - résilience.

La proximité

« *C'est le terrain qui commande* » : axiome de l'infanterie qui impose à tout chef militaire de prévoir de la souplesse dans sa stratégie ou son dispositif en fonction du terrain sur lequel il évoluera.

Questionner, écouter, analyser et valider les idées qui viennent d'en « bas ». Le déconfinement oblige à des changements de configurations physiques des entreprises. Pourquoi ne pas s'appuyer sur les soft skills ⁽³⁾ de vos collaborateurs pour adapter ou aménager l'outil de travail ? Ces nouvelles obligations ou adaptations n'en seront que mieux acceptées.

Prévoir des temps d'échange : Conserver les lieux de pauses en les adaptant aux règles de distanciation et pourquoi ne pas créer ou aménager des lieux d'expression. Oui, c'est possible. Il faut permettre la verbalisation pour diminuer et surpasser les traumatismes. Faites-en sorte que l'encadrement terrain s'attache à cette écoute, laissez-les inventer de nouveaux usages pour les pauses, pour se saluer, se féliciter...

Incitez toute la chaîne hiérarchique à faire de même, peut-être moins de productivité pour un peu plus de sérénité.

Et surtout ne pas oublier ceux qui resteront à la maison.

Pensez à former les membres du CSE et à les associer à vos actions.

La flexibilité

Un risque de la reprise serait de vouloir retourner au niveau de production où nous étions avant la crise sanitaire ou de vouloir compenser certaines pertes de salaires par un recours trop important aux heures supplémentaires.

Le curseur du stress étant déjà à un niveau élevé : ne pas en ajouter par la mise en place d'objectifs de reprise trop importants. Laisser le temps d'appropriation ce nouvel environnement de travail pour faire redescendre ce stress, ce qui aura pour effet de diminuer le risque d'accident dans l'entreprise.

Il va donc falloir réfréner ses envies de productivité ou d'amélioration des revenus pour s'attacher à une reprise progressive.

Durant les mois à venir, il va falloir apprendre à gérer différemment le temps de présence en entreprise. Ce dernier sera souvent impacté par des facteurs externes à l'entreprise comme l'école et la garde des enfants. Certains aménagements deviendront donc indispensables en attendant un retour à la normale.

Cela ne sera pas possible pour tous les métiers, mais là aussi il faudra faire preuve d'imagination et investir pour l'avenir.

Adaptez les horaires et renforcez l'effectif.

La résilience

Pourquoi faire ? Durer tout simplement.

Elle s'obtiendra naturellement si les précédents axes d'amélioration ont été mis en œuvre en développant ou en améliorant certaines capacités intrinsèques.

Leadership, management participatif et positif, prise en compte des aspirations personnelles et professionnelles, temps de repos, formation, prévention des risques nous permettront d'obtenir une résilience de groupe pour nous adapter ou adapter notre environnement. C'est au prix de ces « mutations » que nous résisterons et survivrons.

La montée en compétences est un outil d'amélioration continu.

Cette crise est-elle une opportunité ?

Lors de son audition par la commission économique du Sénat, Emmanuel Faber, PDG de Danone, s'interroge sur l'évolution de nos modèles ⁽⁴⁾.

Il amène à se poser une question : Optimisation et résilience, sont-elles compatibles ?

Durant cette crise, comment se sont ressentis les dangers de l'optimisation au nom de la rentabilité ?

Deux causes ont eu des effets majeurs dans la gestion de crise du COVID 19.

- En 2013, au nom d'une doctrine gouvernementale qui vise à réduire les coûts d'acquisition et de stockage : diminution du stock stratégique de masques,
- En 2018, au nom du bénéfice : fermeture de la dernière usine de confection de masques.

Il n'est pas besoin de vous rappeler les conséquences de ces deux décisions.

La résilience est-elle possible lorsque nous sommes dépendants de la délocalisation de certaines productions ?

La résilience est-elle possible lorsque l'on ne se prépare pas ?

A cela il ne peut y avoir qu'une réponse collective, nous devons réfléchir sur nos modes de consommation et leurs effets sur nos emplois donc sur nos entreprises.

Pourquoi aller chercher une prestation de l'autre côté de la planète ou de la France alors qu'elle existe à côté de chez moi ?

Dans cette période pourquoi ne pas repenser nos modèles ?

Emmanuel Ledu, Intervenant en prévention des risques professionnels (IPRP), Directeur de POLE FORMATION.

(1) <https://www.enviedentreprendre.com/2009/01/crise-en-chinois-signifie-chance-%C3%A0-prendre.html>

(2) Les plans de continuité des activités (PCA) ne sont pas obligatoires, mais doivent prendre en compte d'autres risques que ceux de type COVID 19.

(3) Compétences comportementales à l'opposé *les Hard skills*, ou compétences dites techniques.

(4) <https://www.publicsenat.fr/article/parlementaire/coronavirus-on-est-au-bout-d-un-certain-modele-selon-emmanuel-faber-pdg-de>



Exemple de mesures RPS pour assurer une bonne reprise :

1. Impliquer les managers intermédiaires
2. Donner du sens aux actions
3. Préparer des espaces d'échanges
4. Prendre en compte les Soft skills
5. Diagnostiquer le niveau de santé dans l'entreprise
6. Former pour s'adapter