

COVID-19

GUIDE RH DE L'ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

MAI 2020

La fin du confinement et la reprise progressive de l'activité de l'entreprise à compter du 11 mai, va s'accompagner du retour au travail d'un nombre de plus en plus important de salariés sur les lieux de travail. C'est un moment important, à la fois pour les salariés et pour les managers.

Le guide « Covid 19, Guide RH de l'accompagnement managérial » élaboré par la DRH Groupe et les DRH des sociétés est composé de 5 fiches « Bonnes pratiques » **qui donnent aux managers des conseils pour les aider à gérer au mieux la période de reprise et de retour des salariés sur les lieux de travail.**

Les mots d'ordre de ce guide :

DISPONIBILITÉ, ÉCOUTE, PERSONNALISATION de la relation.

RASSURER ses équipes sur la base d'informations fiables, avérées.

VIGILANCE et **ANTICIPATION** notamment sur les situations individuelles à risque.

COHÉRENCE et **EXEMPLARITÉ** notamment dans l'application des règles sanitaires mais également dans la posture managériale à tous les niveaux.

SOMMAIRE

1

LE PREMIER CONTACT « REPRISE » ENTRE MANAGER ET MANAGÉ

2

LA PRÉPARATION DU MANAGER À LA REPRISE

3

L'ACCUEIL DES SALARIÉS PAR LE MANAGER À LA REPRISE

4

LA VIGILANCE DU MANAGER POST-REPRISE

5

LA MISE À JOUR DU DOCUMENT UNIQUE - DONT LA PRISE EN COMPTE DES RPS

FICHE 1

LE PREMIER CONTACT « REPRISE » ENTRE MANAGER ET MANAGÉ (1/2)

UNE PRISE DE CONTACT PAR LE MANAGER VERS CHAQUE SALARIÉ DE SON ÉQUIPE

- Pour **PRENDRE DES NOUVELLES** (comment il vit cette période) et **CONNAÎTRE SA SITUATION** durant la période de confinement, en veillant à ne pas être intrusif.
- Pour **DÉTECTER** d'éventuelles difficultés au moment de la reprise ou après.
- Pour **ORIENTER** le cas échéant vers :
 - La médecine du travail, le pôle d'aide psychologique ou l'Aide Sociale.
 - Le pôle RH.
- Pour **RASSURER** en fournissant de l'information sur la reprise (notamment en expliquant les mesures sanitaires).

UNE PRISE DE CONTACT À RÉALISER EN AMONT DE LA REPRISE

Vous avez gardé des contacts avec votre équipe durant le confinement. **Organisez au mieux de vos possibilités un nouvel échange (même court) avec chacun individuellement avant la reprise.**

Quelle qu'ait été la situation du salarié durant le confinement, une prise de contact avec chaque membre de votre équipe est pertinente.

Ce contact permet d'anticiper les capacités d'organisation de votre équipe. Il semble donc opportun de le **faire en amont de la date de reprise du salarié concerné** (ex : pour un retour prévu le 11 mai, une prise de contact la semaine du 4 mai permettra d'être en anticipation).

POSTURES À ADOPTER

- Écouter d'abord ; répondre ensuite.
- Assurer de sa volonté et de celle de SNCF de ne pas mettre en danger les collaborateurs.
- Accepter de ne pas avoir toutes les réponses sur le moment ; s'adresser aux services spécialisés adéquats (RH, AS etc) avec un suivi serré si inquiétude.
- Assurer de la prise en compte (transmission, ou autre) et du retour qui sera donné.
- Agir en respectant la confidentialité.
- Adopter une posture exprimant la confiance.

FICHE 1

LE PREMIER CONTACT « REPRISE » ENTRE MANAGER ET MANAGÉ (2/2)

THÈMES POUVANT ÊTRE ÉVOQUÉS POUR MIEUX CONNAÎTRE LES CONDITIONS DE REPRISE DE SES COLLABORATEURS

1 **Ce qui s'est passé pendant le confinement** : sans bien sûr s'appesantir plus que nécessaire, et en fonction des réponses, le manager peut, au besoin, donner des coordonnées médicales, celles du Pôle de soutien psychologique (PSP), de l'Action sociale, les numéros verts d'assistance Covid, ou du pôle RH, etc.

Le manager peut aborder les thèmes suivants:

- La santé du collaborateur et de ses proches.
- Les préoccupations liées à l'organisation personnelle et familiale (reprise de la scolarité,...).
- Les préoccupations économiques (ex: situation du conjoint etc.).
- Les préoccupations sur sa capacité à réinvestir le travail comme avant (en fonction du vécu du confinement et du décrochage éventuel ressenti).
- La localisation du télétravail. ...

2 **Les attentes, les craintes ou suggestions pour la reprise du travail sur site, ou la poursuite du télétravail**

Le manager peut aborder les thèmes suivants:

- Les mesures sanitaires prises par l'entreprise (masques, gel, visites de reprise etc.)
- Les mesures organisationnelles déjà envisagés : division des équipes, répartition des missions, décalages des prises de postes etc.
- Les mesures pragmatiques : clefs, codes des portes, casiers, ordinateurs, etc
- Les préoccupations liées à ce qui se passera à la suite du déconfinement, voire des attentes nouvelles (impact sur les conditions de travail et/ou sur les conditions de vie) : **entendre et prendre en compte si réalisable.**

3 **Les réponses aux premières interrogations**

Il sera essentiel de connaître les éléments de la Gestion administrative et RH du déconfinement notamment la sortie administratives des situations d'absences (malades/ou pas) - Cf : Fiche Liens et numéros utiles, page 10).

NB: pour les salariés qui ont été en arrêt de travail « maladie », les orienter vers le médecin du travail (ou l'équipe de santé au travail) semble nécessaire. Ce dernier peut formuler un avis, un aménagement ou une orientation (à distance ou en présentiel). Le manager peut aussi rappeler que le médecin du travail peut être sollicité à la demande du salarié à tout moment.

LA PRÉPARATION DU MANAGER À LA REPRISE

EN AMONT DU RETOUR DES SALARIÉS, LES 3 TYPES DE PRÉPARATION À FAIRE PAR LE MANAGER

1 Une préparation « théorique » pour être au clair sur les informations / décisions connues à date

- Sur les risques liés au Covid-19, notamment le risque biologique et les risques psycho-sociaux.
- Sur les mesures sanitaires générales et propres à son activité.
- Sur l'organisation du travail induite par la pandémie.

Documents utiles :

- Document unique mis à jour
- Fiches Pratique « Métier »

2 Une préparation « pratique » pour aider si besoin à préparer et organiser la reprise de certains salariés au sein de son entité

- S'organiser pour être disponible le jour J pour l'accueil de tous les collaborateurs et en cas d'absence, bien identifier la personne en charge de cet accueil.
- Préparer le bâtiment et les espaces de travail pour respecter les mesures sanitaires (marquage au sol, affichage des règles sanitaires, ...).
- Organiser les ajustements liés à l'organisation du travail (roulements et croisements de vos équipes) et s'assurer de l'organisation des potentiels RDV médecine du travail.
- Prévoir des travaux/activités/missions qui reviennent à des gestes simples et définir des objectifs atteignables.
- Prendre en compte, dans la mesure du possible, les suggestions des collaborateurs formulées dans les entretiens de reprise (et leur faire savoir).
- Actualiser, compléter et afficher les documents d'organisation, les fiches missions, les coordonnées des personnes ressources (médical, PSP, action sociale, pôle RH, préventeur, autre manager en cas d'absence, etc.).

3 Une préparation pour soi pour prendre en compte les impacts de la situation et se préparer aux prochaines étapes

- Prendre le temps, pour soi-même, de se poser les questions de l'entretien de reprise si cela n'a pas été fait par son manager et prendre en compte les réponses utiles.
- Veiller à vous exprimer sur vos propres difficultés / craintes (partage avec votre management / pôle RH par exemple).
- Veiller à vos propres temps de pause et de déconnexion.

L'ACCUEIL DES SALARIÉS PAR LE MANAGER À LA REPRISE

DE LA QUALITÉ DE L'ACCUEIL DÉPENDRA LA QUALITÉ DE LA REPRISE

AU MOMENT DE L'ARRIVÉE DU SALARIÉ

1 Prévoir de prendre du temps pour l'accueil, la prise de nouvelles (l'humain d'abord).

Les salariés doivent être rassurés et confiants dans les mesures prises par l'entreprise pour assurer leur protection individuelle et collective. **Le risque est que l'agent se focalise sur les problématiques sanitaires et se déconcentre par rapport aux automatismes métiers et sécurité.**

Pour ce faire, nous recommandons de :

2 Réaliser un Briefing Sécurité (avec émargement et/ou traçabilité) de qualité afin de bien préparer et clarifier les missions.

Tous les briefings et les échanges doivent être l'occasion :

- D'insister sur la **priorité donnée à la sécurité** par rapport à une production assurée à tout prix dans des conditions imparfaites.
- De détailler les mesures sanitaires et leur raison d'être - et préciser les impacts de ces mesures sur la production, l'organisation du travail et la vie d'équipe.
- D'évoquer les risques, rappeler la façon de les maîtriser et s'assurer de l'ancrage des procédures. Ceci même pour les opérations habituelles ou jugées coutumières avant le confinement. Une compréhension partagée y compris avec les sous-traitants doit être recherchée : mesures sanitaires, Règles qui sauvent (RQS), livrets des menaces, ...
- De répondre aux questions /craintes.
- De capter des informations sur de potentielles situations à risque (RPS notamment).
- De rappeler les numéros de téléphone disponibles en cas d'urgence.
- De prévoir un temps d'échange pour prendre connaissance de la situation de ses collaborateurs, en évitant d'être intrusif.

3 Distribuer individuellement les équipements et produits nécessaires au respect des règles sanitaires applicables à la structure (masques, gels...).

LA VIGILANCE DU MANAGER POST-REPRISE

LES RECOMMANDATIONS DANS LES JOURS QUI SUIVENT LA REPRISE

1 Être attentif au cours des points d'équipe à :

- Rappeler les mesures sanitaires.
- Permettre un temps d'expression pour les salariés qui y assistent.
- Reconnaître le travail réalisé.
- Redonner du sens sur les priorités de l'équipe (qui ont forcément évoluées).
- Repérer le moindre signe qui justifierait de prendre un temps individuel par la suite.

2 Adopter une attention constante sur les situations individuelles, plus particulièrement vis-à-vis des salariés exposés au risque de fatigue (certains managers, les personnels sollicités pendant le confinement avec un stress non négligeable pour certains, les salariés dont l'activité s'est arrêtée pendant deux mois qui vont devoir se réadapter à une pleine activité professionnelle,...) et ceux en situation de stress du fait de la situation sanitaire et prendre si nécessaire les mesures qui s'imposent en coordination avec les pôles RH et la médecine du travail.

3 Être transparent en cas de cas avérés de Covid 19 dans l'équipe.

4 Mettre en œuvre l'approche de vigilance partagée « savoir voir, savoir dire ». Il s'agit d'avoir une approche de « contrôle » bienveillante de la posture et des gestes métiers des agents. Pour ce faire, ne pas hésiter à :

- Organiser des visites terrain informelles de chaque collaborateur.
- Demander au chef d'équipe (s'il y en a) d'être en veille sur un éventuel changement de comportement.

5 Avoir zéro tolérance sur le non-respect des mesures sanitaires.

LE 1^{ER} JOUR OÙ UNE GRANDE PARTIE DE L'ÉQUIPE EST DE RETOUR

- Consacrer un temps d'équipe particulier pour marquer la reprise et renforcer la cohésion d'équipe.
- La période singulière de pandémie que nous traversons est aussi l'occasion plus que jamais d'être attentifs les uns aux autres : le bien être de chacun est indissociable du bien-être de tous.

FICHE 5

LA MISE À JOUR DU DOCUMENT UNIQUE - DONT LA PRISE EN COMPTE DES RPS (1/2)

ENJEU ET PÉRIMÈTRE DE LA MISE À JOUR DU DOCUMENT UNIQUE

Le Code du travail impose à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs (article L.4121-1 du Code du travail).

À ce titre, il doit :

- Évaluer les risques auxquels sont soumis les salariés et les transcrire dans le document unique (article R.4121-1 du Code du travail).
- Prévoir des mesures de prévention et de protection des salariés.

Bien que le Covid-19 soit un événement extérieur à l'entreprise, **l'actualisation du Document Unique d'évaluation des risques prévue à l'article R. 4121-2 du code du travail est nécessaire.**

Cette actualisation doit permettre de :

- **Compléter l'évaluation du risque biologique existant.**
- **Intégrer l'impact de l'organisation du travail adaptée dans le contexte inédit sur les RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS), (le confinement obligatoire pour certains salariés par ex.).**

Au sein de SNCF, le référentiel RH 0970 définit la méthode d'évaluation des RPS au travers d'un questionnaire de 25 questions. Le contexte inédit de pandémie ayant nécessité une adaptation sans précédent des conditions d'emploi, des organisations du travail, et des relations de travail rend inapproprié ce questionnaire.

Aussi, dans ce contexte exceptionnel, en lien avec les services concernés des DRH des SA, **une évaluation générique a été créée dans le DUEVRP** pour :

- **Les personnels en télétravail dans le contexte de pandémie.**
- **Les personnels en activité dans le contexte de pandémie.**

Il est nécessaire que chaque établissement se les approprie (cf. page suivante). Cette adaptation locale doit être menée par les préventeurs / COSEC. Il est demandé aux managers de veiller à ce que la déclinaison soit réalisée sur leur périmètre.

FICHE 5

LA MISE À JOUR DU DOCUMENT UNIQUE - DONT LA PRISE EN COMPTE DES RPS (2/2)

COMMENT PROCÉDER À LA MISE À JOUR DU DOCUMENT UNIQUE

1 Prendre connaissance du cadre générique national

Ce cadre générique propose pour les 2 types de population :

- Une évaluation des risques liés à la pandémie.
- Une cotation.
- Des mesures de prévention.

Dans l'outil de prévention des risques, cela se concrétise via la création de **2 évaluations des risques génériques qui concernent 2 unités de travail** :

- Une pour le « Personnel en télétravail en contexte de pandémie » : traitant des RPS.
- Une pour les « Agents exposés au risque de pandémie » : traitant des RPS et du risque biologique.

2 Adapter localement ce cadre générique

Il est nécessaire que chaque établissement s'approprie ces 2 évaluations / unités de travail ajoutées (responsable de l'adaptation locale : les préventeurs / COSEC).

À cet effet, il est recommandé de compléter cette évaluation générique par un questionnaire adressé au personnel de l'établissement (un exemple de questionnaire a été soumis aux préventeurs / COSEC de votre établissement). Il convient de l'adapter autant que de besoin pour :

- Disposer d'une analyse au plus proche des préoccupations des agents.
- Pouvoir définir ainsi des mesures de prévention locales.

Les représentants du personnel seront associés conformément aux dispositions du code du travail.

Évaluation des RPS en période de confinement

1

Pendant la période de confinement, vous êtes :

En télétravail

En opérationnel

En confinement sans activité professionnelle

2

Avez-vous un contact régulier avec votre manager ?

Quotidiennement

Plusieurs fois par semaine

Une fois par semaine

Jamais

3

Est-ce que cette fréquence vous convient ?

Oui

Non

4

Vos commentaires ou vos suggestions :

5

Avez-vous un contact régulier avec votre collectif de travail ?

Quotidiennement

Plusieurs fois par semaine

Une fois par semaine

Jamais

Extrait d'un exemple de questionnaire

LIENS ET NUMÉROS UTILES



Un lien utile pour récupérer les documents liés au Covid-19

https://sncf.sharepoint.com/sites/Info_Coronavirus

Ce SharePoint informe l'ensemble des salariés des mesures prises au niveau du groupe public ferroviaire.

Vous y trouverez entre autres :

- Des éléments sur les gestes barrières (vidéo explicative par exemple).
- Les derniers Temps Réel donnant les informations essentielles.
- Des fiches Pratiques.
- Les consignes SNCF relatives à la gestion de crise et à son volet RH.



Quelques numéros utiles en cas d'urgence

Numéro d'écoute pour l'ensemble des salariés des 5 SA (ex GPF) : [0980 980 322](tel:0980980322)

Numéro destiné aux managers des 5 SA exclusivement, pour répondre à vos questionnements de nature médicale : [0980 980 324](tel:0980980324)

Un numéro vert répond sinon à vos questions sur le Coronavirus COVID-19 en permanence, 24h/24 et 7j/7 : [0 800 130 000](tel:0800130000)