



Conseils de l'OIE pour surmonter la crise du COVID-19 et rebondir

Mars 2020



A powerful
and balanced
voice for business



The Association of Chief Human Resource Officers

Un guide indispensable pour les employeurs du monde entier membres de l'Organisation internationale des Employeurs et de la *HR Policy Association*

Depuis la Seconde Guerre mondiale, le monde n'avait jamais été confronté à une combinaison de difficultés économiques et sociales, telles que celles causées par la pandémie actuelle de Covid-19. Les gouvernements du monde entier, dans diverses mesures, font de plus en plus passer l'économie au second plan, derrière la nécessité de **sauver des vies** et d'assurer la **stabilité sociale**. Certains ont réagi très rapidement, d'autres moins, mais petit à petit, deux priorités se sont dégagées.

Pour **sauver des vies**, les autorités doivent réaffecter des ressources aux secteurs de la santé et des soins pour répondre à une demande sans précédent pour ces services, alors que les professionnels de ces secteurs s'exposent à des risques accrus et tombent malades. Le **maintien de la stabilité sociale** revient à assurer la distanciation sociale pour la majorité des citoyens, tout en continuant de garantir la circulation de l'argent et des vivres pour la population. La distanciation sociale s'est traduite par la mise à l'arrêt de tous les services et activités de fabrication non essentiels susceptibles d'accroître le risque de transmission. Dans le même temps, ces mesures exigent de réaffecter des ressources humaines aux producteurs et détaillants alimentaires, aux transports, aux services bancaires et aux organismes de soin, en faisant le maximum pour assurer la sécurité des travailleurs.

Les employeurs sont au cœur de la mise en œuvre de ces mesures et ils joueront **un rôle crucial dans leur réussite**.

Pour certains, il s'agit de poursuivre les activités sur le lieu de travail face à une demande en hausse, aux cas de maladies, au stress parmi les travailleurs et au manque de personnel, et, avant tout, de garantir aux salariés un environnement de travail sûr.

Pour de nombreux autres, la situation exige de mettre les activités à l'arrêt, tout en veillant à ce que le cœur financier et

opérationnel de l'organisation continue de battre et à ce que l'entreprise soit prête pour une relance rapide de l'économie. **Si les entreprises ne sont pas prêtes à se déployer rapidement, l'économie mondiale s'en ressentira plus longtemps que nécessaire.**

En 2020, les employeurs ont beaucoup appris sur le télétravail, la communication avec le personnel absent du lieu de travail, le transfert des ressources consacrées aux fonctions non indispensables vers les activités essentielles, la mise en place de méthodes de travail permettant la distanciation sociale, la gestion du stress et le maintien de l'entreprise dans de bonnes conditions financières et opérationnelles pour pouvoir rebondir de manière rapide et dynamique.

Les gouvernements doivent prendre des décisions politiques et certains demanderont énormément aux employeurs. Ce sont les gouvernements qui prennent les décisions, mais ce sont les employeurs qui se chargent concrètement de mettre en place des méthodes de travail sûres, de gérer les réductions de temps de travail et les licenciements inévitables, de garder le contact avec les travailleurs pour que le retour au travail se fasse rapidement et efficacement, et de réaffecter des ressources aux activités de production essentielles.

Prenons l'exemple d'un cas particulier, mais qui illustre bien l'argument général. Le gouvernement a demandé d'augmenter la production de respirateurs, mais ce sont les concepteurs, les ingénieurs et les mécaniciens des écuries de Formule 1 Mercedes et Red Bull qui ont réaffecté leurs équipes de conception de moteurs et de châssis haute technologie à la conception et à la production de nouveaux types de respirateurs. Et ils ont abandonné leurs droits de propriété intellectuelle sur ces respirateurs, une première.

Nos conseils évoluent avec le temps. Au début de la pandémie, ils portaient principalement sur les éléments suivants :

- La limitation des déplacements, la gestion des expatriés et le rapatriement des travailleurs.
- Les réunions rassemblant un nombre moyen ou un grand nombre de participants.
- Le maintien et la sécurité des activités, et la gestion de l'exclusion des salariés présentant des symptômes du Covid-19.

Ces questions ont progressivement été prises en charge par les gouvernements, qui ont établi des règles de plus en plus strictes sur les déplacements. C'est le gouvernement qui décide désormais si un service est essentiel ou non et si certaines activités peuvent être maintenues. **À mesure que la marge de manœuvre des employeurs se restreint, les difficultés auxquelles ils sont confrontés s'accroissent**, et la situation continuera d'évoluer en ce sens.

Mise en garde. Nous ne sommes pas médecins et nous ne donnons pas de conseils professionnels sur des questions d'ordre médical. Le présent guide contient des conseils en matière de gestion des ressources humaines destinés aux employeurs. Si vous avez besoin de conseils d'ordre médical, veuillez utiliser les nombreuses ressources spécialisées disponibles dans ce domaine.

Tirés de la pratique de dirigeants mondiaux du secteur de la gestion des ressources humaines, voici douze conseils pour assurer la sécurité de votre personnel et veiller à ce que votre entreprise puisse se relancer rapidement et efficacement.

1. CONSTITUER UNE OU PLUSIEURS ÉQUIPE(S) DE CRISE OU D'INTERVENTION DÉDIÉE(S) AU COVID-19

La situation évolue au jour le jour et ceux qui poursuivent leurs activités doivent sans cesse résoudre de nouveaux problèmes.

Dans chacun des pays où vous travaillez, le gouvernement publie quotidiennement des

conseils et des ressources, la courbe de la pandémie évolue, de nouveaux cas risquent de se confirmer parmi votre personnel et des questions se posent sur les mesures de sécurité à mettre en place pour les travailleurs.

Généralement, les entreprises n'agissent pas précipitamment, à moins de l'avoir décidé délibérément. Un problème survenu en Malaisie ne peut pas attendre que les dirigeants basés au siège à Chicago se réveillent. Voici un exemple typique de ce genre de situation. Une entreprise en Asie a eu son premier cas d'employé présentant des symptômes de Covid-19. Le directeur local, fortement sous pression face à des travailleurs inquiets, a estimé qu'il ne pouvait pas attendre douze heures pour recevoir des consignes du siège et il a décidé de renvoyer tout le personnel à la maison. Il a pris une bonne décision sur le moment, mais il n'a pas communiqué avec le personnel sur la manière dont se passerait le retour au travail, le moment où ce retour serait possible et la manière dont la sécurité serait assurée sur le lieu de travail, et il ne disposait pas de registre du personnel exploitable ou à jour reprenant les coordonnées des salariés.

Vous pouvez travailler sur de nombreux scénarios différents, mais **vous devez faire en sorte que des décisions puissent être prises de manière cohérente et rapide, en tirant des enseignements des événements passés.**

Si vous êtes une entreprise internationale, constituez une équipe internationale, dont les membres sont autorisés à prendre des décisions dans l'urgence, et qui peut être amenée à opérer 24h/24 et 7j/7. Réfléchissez à la répartition des tâches, aux finances, aux ressources humaines, à la communication et à l'expertise médicale, et prévoyez des suppléants.

Les circonstances varient d'un pays à l'autre, et parfois d'une région à l'autre, d'où la nécessité de constituer des équipes nationales et/ou régionales.

Vous pouvez préparer ces effectifs à prendre des décisions rapidement en leur permettant d'apprendre et de tirer des enseignements de

l'expérience des autres, de réfléchir à des situations réelles rencontrées par d'autres entreprises et les réponses apportées à ces problèmes.

2. INFORMATION - RESPONSABILITÉ ET SOURCES

Les informations ne manquent pas sur le COVID-19, et de nombreux scientifiques étudient déjà le virus. En réalité, il y a trop d'informations à digérer, certaines visent à manipuler le public et d'autres sont tout simplement fausses.

Si tout le monde s'active dans tous les domaines, on perd du temps et la confusion s'installe.

De nombreux éléments changent chaque jour – quelles sont les "activités essentielles", les règles établies par les autorités concernant les exclusions, les aides financières disponibles, les règles sur le travail à temps partiel ou les licenciements ? Bien souvent, les informations sont incomplètes ou tout simplement erronées.

Veiller à définir des sources d'information sur ce qu'il se passe au sein de l'entreprise et à l'extérieur, et à constituer une équipe chargée de compiler ces informations. Il est très important de procéder ainsi pour chaque pays, étant donné que la situation varie énormément d'un pays à l'autre et que les changements surviennent à des rythmes différents. Si vous comptez mettre en place des politiques et des protocoles internationaux et partager vos meilleures pratiques, il est préférable de savoir ce qu'il se passe.

Ces personnes apportent un appui essentiel à votre équipe d'intervention et ce sont vers elles que les décideurs se tourneront pour obtenir des réponses.

Pour les aider à trouver les bonnes informations au bon moment, l'OIE a créé une [plateforme](#) destinée aux employeurs, reprenant les dernières mesures prises par les gouvernements, les mesures de soutien mises

en place par les organisations patronales, ainsi que des guides thématiques.

3. COMMUNIQUER AVEC LES EMPLOYÉS

Que vos salariés soient présents sur leur lieu de travail, qu'ils télétravaillent ou qu'ils aient été mis au chômage, ils s'inquiètent pour leur santé, leur sécurité financière à court terme et leur emploi à plus long terme. Au sein des entreprises internationales, les travailleurs s'intéressent au sort de leurs collègues basés ailleurs dans le monde. En janvier, les salariés européens et américains voulaient savoir ce qu'il advenait de leurs collègues en Chine. Aujourd'hui, les travailleurs veulent savoir ce qu'il se passe au siège, que ce dernier se situe à Madrid, Londres, New York ou Tokyo. L'incertitude est source de stress et de réactions imprévisibles.

Assurez-vous de pouvoir contacter vos salariés. **Vos actions doivent être prévisibles. Vos salariés, quel que soit leur statut, doivent savoir à qui s'adresser pour obtenir des informations et à quelle fréquence ils en recevront de votre part.** Certaines entreprises font un point de situation avec leur personnel deux fois par jour.

Il est important de fournir des informations, mais **il faut aussi être en mesure de répondre aux questions des salariés.** Des entreprises utilisent des tableaux d'affichage, des salles virtuelles de discussion, des forums de dialogue interactifs et des lignes téléphoniques accessibles 24h/24 et 7j/7 pour répondre aux questions de leur personnel. Si vous disposez d'un programme d'aide au personnel, rappelez à vos salariés que ce programme existe. Les effectifs souffrant de stress ou en proie à des problèmes financiers auront davantage tendance à chercher des conseils fiables à l'extérieur de l'entreprise. **Les employés voudront sans doute relâcher la pression, mais assurez-vous qu'ils se tournent vers vous et non vers l'extérieur.**

Enfin, **soyez prêts à démentir rapidement les rumeurs** - qu'elles se répandent oralement ou sur les réseaux sociaux.

Organisez des sondages éclair pour savoir comment se sentent vos salariés et pour leur montrer que vous vous préoccupez de leur situation.

4. PRÉVOIR UN PROTOCOLE D'EXCLUSION

Pour les cas de membres du personnel présentant des symptômes de Covid-19, vous devez disposer d'un **protocole clair et compréhensible par tous**. Ce protocole peut se présenter comme suit :

- Isoler la personne concernée et la renvoyer chez elle
- Signaler la situation aux supérieurs hiérarchiques
- Identifier les salariés qui ont été en contact direct avec la personne concernée, les isoler et les renvoyer chez eux
- Fermer la zone contaminée
- Nettoyer la zone en profondeur dans un intervalle de 24 à 48 heures
- Retour au travail.

Ce protocole devrait également préciser comment réagir face à des salariés qui refuseraient d'effectuer certaines tâches en raison des risques sanitaires présumés. Dans la plupart des pays, le droit des salariés à travailler dans un environnement sûr est consacré dans la loi, mais cette notion est généralement définie de manière très spécifique. Il est peu probable que le refus de se rendre au travail, le refus de travailler à certains endroits ou des inquiétudes d'ordre général par rapport au lieu de travail soient recevables. Bien souvent, ces inquiétudes se fondent davantage sur des émotions que sur des faits. **Prenez le temps de parler avec vos salariés et d'apaiser leurs craintes avant de prendre d'autres mesures.**

5. RENFORCER LES MESURES D'HYGIÈNE

Le Covid-19 hait les bonnes habitudes en matière d'hygiène.

Nous sommes tous conscients de l'importance de se laver régulièrement les mains et de veiller à notre hygiène personnelle. Enfoncez

le clou. Placez des avis **partout**, tels que « LAVEZ-VOUS LES MAINS ICI ET MAINTENANT ». Faites en sorte qu'il soit facile pour vos salariés de faire ce qu'il faut, mettez du gel hydroalcoolique à disposition aux endroits stratégiques.

Rendez vos routines de nettoyage évidentes et assurez-vous que les employés puissent les observer.

Les avis divergent sur le port du masque et des gants, et la question fait l'objet d'un débat national dans de nombreux pays. Alors que dans les premiers jours de l'épidémie, la plupart des professionnels de santé soutenaient qu'une personne non malade ne devait pas porter de masque, les instances nationales de santé commencent à affirmer le contraire. Les masques faits maison sont désormais considérés comme une "solution acceptable" et devraient être portés dans les endroits fort fréquentés.

La manipulation de paquets en provenance de pays infectés, tels que la Chine, l'Italie ou l'Espagne, peut être totalement sans danger, mais montrez-vous **compréhensifs face à la nature émotionnelle de ces inquiétudes** et aux différences culturelles parmi vos travailleurs.

Pour bien accomplir leurs tâches, les travailleurs doivent "être" en sécurité, mais aussi "se sentir" en sécurité.

6. DISTANCIATION SOCIALE SUR LE LIEU DE TRAVAIL

La distanciation sociale n'est pas qu'une question d'espace entre les postes de travail. Il est également crucial d'assurer une **distance suffisante entre les travailleurs, les clients et le public** pour les commerces de détail et les prestataires de services. Si votre entreprise fonctionne normalement, réfléchissez à ce que vous pouvez mettre en place pour maintenir une distance suffisante entre les salariés et garantir la sécurité des aliments dans les cafétérias. **Évitez au maximum les attroupements** - lorsque les salariés font la queue pour pointer, pour s'équiper, lorsqu'ils quittent le lieu de travail ou passent les

contrôles de sécurité. Échelonnez les horaires d'arrivée, les pauses et les heures des repas.

Pour des exemples concrets de mesures de distanciation sociale à mettre en place au sein de votre entreprise, vous pouvez consulter ce [document d'orientation](#).

Reportez ou repensez les événements nécessitant que les participants se rassemblent pour des réunions et des séances d'information.

7. COMPRENDRE LES RESSOURCES DISPONIBLES ET LES RESTRICTIONS

C'est là tout l'enjeu pour pouvoir sortir plus fort de la crise.

De nombreux gouvernements ont pris des mesures pour garantir la continuité des contrats de travail. Ces mesures sont diverses : participation au paiement des salaires, allègements fiscaux, reports de paiement, crédits et, dans certains cas, restrictions en matière de licenciements individuels ou collectifs. Ces mesures sont souvent complexes et peuvent s'avérer déconcertantes : elles ont été élaborées à la hâte par les gouvernements et négociées en comité.

Assurez-vous de bien connaître les règles et d'en tirer le meilleur parti.

Il est aujourd'hui clair que les gouvernements prendront toutes les mesures possibles pour assurer la stabilité sociale au travers du maintien des revenus de la population et pour protéger l'emploi. Étant donné que nous évoluons sans doute dans un cycle d'au moins douze semaines, la suppression des salaires et des avantages d'une grande partie de la population mettrait en péril les politiques de confinement et causerait des troubles sociaux.

Au début de la pandémie, de nombreux employeurs se sont engagés à payer leurs salariés exclus du lieu de travail pendant 14 jours, par exemple. Veillez à ce que les procédures que vous mettez en place pour le versement des salaires n'établissent pas de

précédents non tenables sur la durée ou difficiles à révoquer.

En ce moment, les gouvernements se préoccupent moins de l'économie que des vies humaines et des services essentiels. De même, **pour reprendre leurs activités rapidement au sortir de la crise, les entreprises doivent maintenir une certaine relation avec leurs salariés.**

Il est évident aussi que les entreprises qui continuent de payer un grand nombre de salariés sans travail et sans aide substantielle vont périlcliter.

Soyez créatifs. D'importantes indemnités de départ versées à un grand nombre de salariés feront plonger l'entreprise plus rapidement que d'autres solutions permettant de protéger au moins certains salaires. La situation varie grandement d'un pays à l'autre ; les indemnités de départ importantes dans la plupart des pays d'Europe occidentale invitent davantage à la créativité que les pratiques observées habituellement aux États-Unis, mais il reste possible de se montrer créatifs. **Les solutions adoptées en 2008 ne pourront sans doute pas être appliquées dans la situation actuelle.**

Certaines entreprises manufacturières commencent à prêter des salariés (avec ou sans complément de salaire) aux entreprises considérées comme essentielles confrontées à une demande en hausse et à des niveaux élevés d'absentéisme. Il en va de même pour le secteur des organisations à but non lucratif, même si les équations financières sont différentes.

La réputation des entreprises est donc en jeu.

8. TÉLÉTRAVAIL

Réexaminez et réécrivez vos protocoles pour permettre à vos salariés de travailler de chez eux. Consultez la [note d'orientation de l'OIE](#) à ce sujet. Si votre entreprise fabrique des automobiles, vous ne pouvez pas demander aux travailleurs des chaînes de montage de télétravailler. Mais pour les autres types d'entreprises, le télétravail constitue une

solution efficace pour contribuer à enrayer la propagation du virus.

Vos salariés disposent-ils des outils nécessaires pour travailler depuis chez eux ? Ont-ils un ordinateur et si oui, disposez-vous d'un réseau VPN sécurisé ? Avez-vous accès à des solutions permettant à vos salariés de tenir des réunions virtuelles et de partager des informations importantes ? Vos cadres sont-ils formés pour gérer des travailleurs en télétravail ? Ont-ils reçu des conseils en la matière ?

Gardez à l'esprit que les mesures que vous prenez pour survivre deux semaines resteront sans doute nécessaires pendant trois mois ou plus.

9. RÉÉCRIRE LES RÈGLES DES RELATIONS SOCIALES

Bon nombre des initiatives que les entreprises voudront prendre **devront faire l'objet au préalable de procédures d'information et de consultation avec les comités d'entreprise ou les syndicats, ou nécessiteront la renégociation des conventions collectives.** Il n'est pas possible d'appliquer ces procédures dans des conditions de confinement et de distanciation sociale. Cela dit, **les entreprises devront bel et bien prendre des mesures dans l'urgence et ne pourront pas attendre que des réunions physiques puissent avoir lieu pour aller de l'avant.**

Vérifiez dans votre législation nationale si la tenue de réunions par vidéoconférence est prévue, et si tel est le cas, utilisez cette solution. Il est plus probable que l'organisation de ce type de réunions puisse faire l'objet d'un accord avec les différentes parties. Faites votre possible pour parvenir à un accord, sachant qu'il est déjà arrivé que des représentants des travailleurs refusent de participer à de telles réunions. Si vous vous retrouvez dans cette situation, étudiez leurs préoccupations et tentez d'y répondre, **en expliquant sans détour qu'en l'absence de réunion, des mesures seront tout de même prises**, mais le point de vue des représentants du personnel ne pourra pas être pris en compte. Des actions en justice pourraient

bien être intentées un jour (de nombreux tribunaux sont fermés) et **ceux qui font preuve de bonne volonté pourraient être traités avec compréhension.**

Il serait **très imprudent** de se contenter d'ignorer la responsabilité qui incombe aux parties de dialoguer, en raison de l'impossibilité de tenir des réunions physiques.

10. PRENEZ SOIN DE VOS DIRIGEANTS ET DE VOS CADRES

Il est probable que vos dirigeants et vos cadres travaillent dur, en dehors de leur zone de confort et qu'ils doivent gérer des situations nouvelles et stressantes, à la fois chez eux et au travail. Donnez-leur des indications sur la manière de diriger à distance les salariés qui télétravaillent. Il existe de nombreux modules de formation courts à ce sujet. Cette situation sera maintenue pendant au moins trois mois, donc veillez à prévoir des temps de repos dans leurs plannings.

Des dirigeants et des cadres tomberont malades ou seront placés en quarantaine. **Veillez à avoir une liste de personnes prêtes à prendre le relais pendant leur indisponibilité.**

11. UTILISER VOS RESSOURCES INTERNES INTELLIGEMMENT

Certains salariés de votre entreprise seront extrêmement occupés, tandis que d'autres verront leur charge de travail diminuée ou réduite à néant. Par exemple, vous pouvez demander au personnel des ressources humaines, généralement chargé de recruter ou d'organiser des formations pour la prise de fonctions, de renforcer les équipes chargées de gérer les lignes téléphoniques et les forums de discussion interactifs ou d'appeler régulièrement les responsables opérationnels pour leur apporter un soutien.

12. UNE OCCASION D'APPRENDRE

Il se peut que vos salariés travaillent de chez eux ou ne travaillent pas du tout si leurs activités sont à l'arrêt. **Considérez cette situation comme une occasion d'apprendre, d'améliorer les compétences acquises ou d'en acquérir de nouvelles.** Pensez aux thèmes qui gagneraient à être approfondis et qui sont souvent éclipsés en raison d'un travail trop productif, tels que les préjugés inconscients, le respect des processus, l'historique de l'entreprise, ses produits, et le développement personnel. C'est aussi l'occasion de mettre à jour les registres du personnel.

Parmi vos travailleurs, combien seraient prêts à investir de leur temps dans l'apprentissage du codage si vous leur fournissiez le matériel nécessaire ? Ce matériel est disponible et bon marché, et une telle initiative payera à terme.

Nous espérons que parmi ces douze idées, certaines vous seront utiles. Vous avez peut-être déjà envisagé ou mis en œuvre la plupart d'entre elles.

Si elles vous semblent judicieuses, n'hésitez pas à les **communiquer à vos amis, collègues et concurrents. Après tout, nous sommes tous concernés.**

Si vous avez des questions ou des idées à ajouter, contactez-nous :

thorns@ioe-emp.com

awild@hrpolicy.org

ALAN WILD
31 mars 2020



A powerful
and balanced
voice for business



© OIE 2020