

Synthèse de la Matinale Comité RPS QVT du 06, du 19 mars 2021

Retours d'expériences d'entreprises sur la gestion de la crise sanitaire COVID-19 pour en tirer « les bonnes pratiques »

Le contexte sanitaire, toujours incertain, détermine le maintien d'un mode d'organisation adapté à la présence du virus. L'idée d'un retour improbable au « monde d'avant » a amené le Comité RPS QVT du 06 à proposer ce retour d'expériences autour des questions suivantes : Qu'est-ce que la gestion de la crise a apporté comme opportunité ? Qu'est-ce qui pourra être pérennisé ?

Des acteurs de trois entreprises ont témoigné sur des pratiques qui ont pu faire évoluer positivement l'organisation du travail et le dialogue social :

- Christine DEVRON, représentante du personnel et membre de la CSSCT, Thales Alenia Space
- Georges-Éric MARTINAUX, Directeur, Handy Job Cap Emploi des Alpes-Maritimes
- Jérôme REYTINAT-HARDOUIN, Délégué Syndical CFDT, Titulaire CSE, Amadeus

Le Webinaire a été organisé sous la forme d'une table ronde en trois temps, animée par Marc JOURDAN, avec un temps à la fin pour échanger sur les questions posées par les participants via le chat. Le support présenté pendant la Matinale complète cette synthèse.

1^{er} temps : Quelques éléments de présentation de la structure et les grandes lignes de l'organisation de la continuité de l'activité pendant la période.

Thales Alenia Space

Un constructeur de satellites de météorologie, communication, aide à la navigation... Thales c'est 7700 employés dont 2000 personnes sur le site de Cannes. Une bonne partie sont des « passionnés », ce qui n'est pas anodin d'un point de vue santé / sécurité, car ce sont des salariés très investis.

Lors du 1^{er} confinement il y a eu tout d'abord la mise du site en veille, avec le maintien seulement des activités vitales (structures informatiques et sécurité). Déconfinement partiel de fin mars à fin avril. Une reprise d'activité de mai à août 2020, des salariés qui reviennent progressivement sur le site mais avec le maintien du télétravail.

Au-delà du calendrier de retour sur site, il y a eu l'intervention d'un cabinet d'expertise, l'approvisionnement en matériel (gel, masques...), une excellente communication de crise et une formation de l'ensemble des salariés aux mesures de prévention et aux protocoles mis en place. Une catégorisation des salariés concernant le télétravail a aussi été mise en place.

Handy Job Cap Emploi des Alpes-Maritimes

Le Cap Emploi des Alpes Maritimes est soutenu par l'Association Handy Job. Ses activités sont tournées vers l'emploi des personnes handicapées, avec plusieurs services d'accompagnement aux personnes en recherche d'emploi, un service tourné vers les entreprises pour les accompagner dans leur recrutement et un service de maintien dans l'emploi (anciennement SAMETH).

Lors du 1^{er} confinement, la structure a pu « surfer sur la vague », car depuis un an elle avait déjà travaillé sur le nomadisme des salariés (les équipes travaillent à la fois sur site et hors site dans les entreprises qui reçoivent des

salariés handicapés). Les salariés avaient déjà été équipés de téléphones mobiles et ordinateurs portables, afin de pouvoir être bien installés au poste « où qu'il se trouve ».

La difficulté pour eux était la communication avec le public, qu'ils reçoivent en général en entretien présentiel et qui n'est pas habitué aux nouvelles technologies de communication à distance. Ils ont mixé les modalités de contact : téléphone, Visio lors du 1^{er} confinement, puis l'introduction du présentiel, mais essayant de limiter la jauge sur site. Des mesures de protection ont été mises en place (plexi glas, aération, aseptisation...) et l'organisation du travail et la prise de rendez-vous ont été revues afin d'éviter le croisement de personnes.

Une baisse de 20% de l'activité de placement et de maintien dans l'emploi a été constaté.

Amadeus

Une société spécialisée dans l'optimisation des services autour du voyage depuis 30 ans. Les résultats financiers montrent l'impact de la crise sanitaire sur la société. On est passé d'un revenu de 5,5 milliards d'euro en 2010 à 2,1 milliards en 2020. Ces résultats reflètent les conséquences subies par l'industrie du voyage.

Le site de Nice, qui compte plus de 4000 employés, est le principal centre de Recherche et Développement du Groupe, avec un fonctionnement en Open Space et des espaces collaboratifs.

Depuis le début de la crise on remarque entre 3 et 5% de présence sur site, la mise en télétravail a été massive. Le CSE et la CSSCT travaillent avec la Direction sur un projet « Nomade » pour le retour sur site après la COVID.

2^{ème} temps : Les pratiques et les actions mises en place. Qu'est-ce que la gestion de la crise a apporté comme opportunité, enseignements positifs ? Qu'est-ce qui pourra être pérennisé ?

Thales Alenia Space

Avant de présenter le travail de la CSSCT sur le télétravail, l'intervenante souligne le travail remarquable qui a été mis en place sur site. L'histoire du télétravail et confinement concerne 1000 personnes qui ont à cœur que leur entreprise traverse la tourmente. L'histoire du télétravail sur le site de Cannes a commencé il y a dix ans, en tant que site expérimental, avec un partenariat des Ressources Humaines, des partenaires sociaux et des groupes de salariés volontaires qui ont travaillé sur des sujets comme la déconnexion et le management à distance.

La CSSCT se pose la question de comment gérer la situation techniquement et psychologiquement compliquée de la mise en place du télétravail massif et décide de lancer une consultation des salariés. Les RH se joignent à ce chantier, et ensemble, avec un objectif commun mais des prérogatives différentes, ils lancent une enquête sur deux sites (Cannes et Toulouse). La consultation a suscité une participation importante, probablement car cela a permis de garder le lien, mais aussi car il s'agit d'un sujet qui intéresse tous.

Le volet « salariés » a mis en évidence que près de 60% des personnes n'avaient jamais télétravaillé et que 87% souhaitent continuer à avoir la possibilité de le faire, malgré les risques (dont les RPS) qu'ils sont eux-mêmes capables d'identifier. Des gains en termes de qualité de vie sont perçus, et les salariés souhaitent être accompagnés dans cette pratique.

Le volet « managers » montre que ces derniers ont dû apprendre à manager à distance, mais en dépit des difficultés, ils souhaitent continuer le management « mixte », en donnant plus d'autonomie aux personnes.

La CSSCT élabore une analyse des bénéfices et des risques. Un certain nombre de recommandations sur des propositions de prévention et d'évolutions de mode de travail sont faites. Les sujets portent notamment sur : le droit à la déconnexion et l'articulation travail-vie privée, la formation des salariés au travail à distance et à la gestion des risques, la formation au management à distance, l'accompagnement des pratiques et postures de management et la nécessité de repenser les espaces de travail.

La CSSCT a élaboré des publications, qui ont été reprises par les RH et mises sur le site Intranet : un livret « Bien vivre le télétravail », un livret sur les « stéréotypes liés au télétravail » et un guide de « réunions à distance », avec des bonnes pratiques et recommandations pour l'optimisation du temps.

Des ateliers tenus localement par des responsables d'équipe se déroulent en ce moment, pour concevoir le télétravail dans l'équipe : l'équipe définit elle-même comment se déroulera sa gestion en prenant en compte la composante télétravail. Il s'agit d'une évolution, car cette réflexion est sous-tendue par un accord social (cf. ci-après) et ces ateliers sont sponsorisés par les RH.

L'intervenante indique que le télétravail est certainement une opportunité de repenser leurs formes de travail, il réinterroge les postures de management et les concepts d'organisation d'équipes. Une 2^{ème} édition du Livret « Bien vivre en télétravail » comportera probablement des fiches d'expérimentation managériales en télétravail, des fiches sur comment on renforce l'autonomie et comment on fait de l'intelligence collective. Il faudra regarder l'organisation d'une équipe avec des gens en télétravail et d'autres sur site, et la nécessité de faire évoluer les postures managériales.

Handy Job Cap Emploi des Alpes-Maritimes

En tant que représentant d'une petite structure, l'intervenant remarque que certaines des problématiques concernant le télétravail sont à peu près les mêmes que celles de grandes structures comme Thales et Amadeus.

Sur son fonctionnement en particulier, Cap Emploi réalise non loin de 15 000 rendez-vous sur une année, et à côté de cela l'intervenant remarque la dimension des relations entre les membres de l'équipe elle-même, car pour trouver des solutions pour les personnes, les échanges sont nécessaires, et souvent cela se passe « autour de la machine à café ». Il fallait que le télétravail trouve sa place.

Dans cette optique, des réunions de travail en Visio ont été mises en place tous les matins. Un dispositif de management a été créé, avec des contacts réguliers, afin de garder le lien et pour recueillir les besoins et problématiques qu'ils soient professionnels ou personnels de chaque salarié.

Dans cette période où leur public était confronté davantage à un contexte de stress et d'isolement, les chargés de mission absorbaient plus que d'habitude les problématiques des usagers, sans avoir forcément des solutions à apporter, comme par exemple, pour la rupture d'un contrat de travail ou la remise en question d'un projet sur lequel on avait déjà beaucoup avancé...

Pour faire face aux difficultés que ce contexte générerait, deux actions ont été mises en place :

- La possibilité de solliciter un psychologue, avec deux psychologues cliniciens extérieurs à la structure, qui pouvaient être consultés de façon complètement anonyme. Une dizaine de salariés ont eu accès à ce dispositif pendant cette période.

- Un travail sur les pratiques des salariés, sur l'organisation du travail, sur leurs relations dans le cadre des entretiens individuels avec les personnes et les entreprises, à partir de groupes de parole avec un sociologue-anthropologue. Ce travail a concerné l'ensemble de l'équipe à l'issue de la 1^{ère} période de confinement.

La pérennisation de ces deux actions est envisagée.

En ce qui concerne le télétravail, des avantages ont été mis en avant : pour certaines tâches administratives et de contact avec le public, on peut faire mieux si on s'isole. Par contre des difficultés ont aussi été repérées. Un travail sur une charte est en cours.

La relation hybride avec le public, mixant le présentiel et le distanciel, sera également maintenue, car un confort a été repéré, à la fois en termes d'organisation du travail que pour le public.

L'intervenant indique, dans un avenir proche, le rapprochement de Cap Emploi et de Pôle Emploi, avec une partie des équipes de Cap Emploi qui interviendront dans les agences même, afin d'accueillir le public de façon plus

efficace. Les équipes Cap Emploi seront donc davantage disséminées au sein du département. Ce qu'ils ont pu acquérir en termes de réflexion sur le management et d'organisation des équipes, pourra enrichir leurs pratiques futures.

Amadeus

L'intervenant indique que face à une crise sans précédents, quatre mots ressortent concernant les actions mises en place : rapidité, transparence, efficacité et sécurité. Pour la rapidité, c'est la première fois qu'il voit un protocole d'accord avec application le lendemain, avec un travail en commun entre Direction et CSSCT. En termes de transparence, il y a eu beaucoup de réunions. L'efficacité renvoie à la sécurité, on n'a pas le droit de se tromper, car derrière c'est la santé des salariés qui est en jeu. Il analyse les actions mises en place selon deux axes.

Axe de l'organisation du travail :

- Le 100% télétravail a été mis en place en un jour. Un drive a permis la distribution du matériel ; clavier, souris, double-écran... Les salariés RQTH ont pu avoir du mobilier livré chez eux.
- On remarque un besoin accru d'échanges, qu'ils soient top down pour la transmission d'informations ou bottom up, pour remonter des questions relatives à la charge de travail, l'ambiance, etc. Des nouvelles réunions ont été créées, dont les Cafés Virtuels (avec ou sans la présence du management).
- Des outils informatiques permettant les réunions en distanciel sont mis en place – tout a basculé sur Teams, et la promotion de l'utilisation de la caméra en Visio a été faite pour favoriser les échanges.

Axe de la prévention des risques professionnels :

- Le droit à la déconnexion, promu par Amadeus Intercomm, a été souvent rappelé.
- Le Groupe de travail déjà existant (Well being) réunissant la Direction, la CSSCT et les préventeurs internes et externes a traité de nombreux sujets pendant la période. L'objectif a été d'éviter l'isolement des personnes ressentant des difficultés déjà existantes avant. Un triptyque avec 7 axes d'action en cas de mal-être existait. La communication autour du sujet « RPS » a été renforcée face à la problématique des salariés chez eux : ce qu'on voyait en termes de signaux faibles avant est devenu transparent aujourd'hui.

Chaque syndicat et la Direction ont fait un questionnaire pendant cette crise, pour connaître les attentes des salariés sur le télétravail et les évolutions nécessaires pour la construction du monde de demain. Une évolution très forte est perçue depuis le début de la crise. A ce jour les retours sont mitigés, le présentiel manque à un certain nombre de salariés. L'intervenant remarque notamment que malgré un gain en termes d'efficacité, lorsqu'il faut être créatif, c'est plus complexe, et le travail chez soi engendre un coût.

En termes d'enseignements, les différents acteurs ont pu remarquer que le télétravail « pur » a des limites et des impacts sur les RPS, ce qui amène, en termes de perspectives, à la validation du mode hybride comme organisation à envisager.

3^{ème} temps : Le dialogue social. Avez-vous pu repérer des pratiques intéressantes qui ont fait évoluer le dialogue social, notamment en termes de qualité de vie au travail et de prévention des RPS ? Qu'est-ce qui pourra perdurer ?

Thales Alenia Space

L'intervenante rappelle que cette crise sanitaire a eu lieu dans un moment de mise en route des nouvelles instances, où la CSSCT et le CSE devaient trouver ses modes de fonctionnement et d'articulation. Les débuts ont été

chaotiques, et c'est de ce chaos qu'est né un fonctionnement beaucoup plus participatif, et que les CSE et CSSCT ont pu trouver une place et un rôle renforcés.

En faisant référence au témoignage d'Amadeus, l'intervenante remarque que la capacité des différents acteurs de mettre en route des processus rapides, efficaces et transparents est un mode de fonctionnement qui a également eu lieu à Thales. Le lien humain qui s'est créé entre les différents acteurs est un atout positif. Même si la diversité de points de vue continue à exister, au sein de la cellule de crise la CSSCT a vraiment joué un rôle opérationnel, et a été entendue dans ses propositions.

Pour l'intervenante, le fait d'avoir clairement comme premier objectif commun la santé et la sécurité au travail a favorisé ce mode de fonctionnement. Le défi sera de pérenniser ce fil de communication, la confiance mutuelle et la transparence lorsque l'objectif santé-sécurité-conditions de travail ne sera plus en haut de la pile, et que les autres objectifs passeront au-devant de la scène.

L'intervenante indique qu'un accord sur le télétravail a été signé fin décembre 2020 à Thales, et il reprend une bonne partie des recommandations issues de l'enquête. Il est mis en place, et on voit qu'on passe d'un télétravail individuel avant la COVID à un télétravail collectif après la COVID.

Handy Job Cap Emploi des Alpes-Maritimes

Sur le télétravail en particulier, l'intervenant précise qu'avant la crise sanitaire, cette question avait déjà été posée par le CSE et par l'ensemble de l'équipe, mais en tant que dirigeant, il n'était pas très favorable, car la dimension collective et informelle de la recherche de solutions lui paraissait une dimension importante de leur activité et compliquée à réaliser en télétravail.

Le CSE s'est réuni avec un groupe de salariés, une analyse assez poussée des points positifs et des difficultés du télétravail, de ce qui a été vécu pendant le 1^{er} confinement, a été faite.

Des comparaisons avec d'autres enquêtes, dont celle de l'ANACT ont également été réalisées. Un document de travail a été constitué et la Direction et le CSE vont continuer à y travailler dessus, pour envisager le maintien d'une activité en télétravail au-delà de la période de crise.

Amadeus

L'intervenant souligne qu'avant la crise, un mieux dans le dialogue social avait été constaté. Ce mieux a été préservé et même consolidé. Comme remarqué par l'intervenante de Thales, des divergences de point de vue sur la méthode existent, mais les instances ont été écoutées. De nombreuses réunions ont eu lieu, avec l'objectif, entre autres, d'aboutir à une compréhension commune des mesures à traduire en termes de protocole. L'intervenant remarque que dans cette dynamique de convergence des différents acteurs, le terme « partenaires sociaux » prend tout son sens.

Le rôle des représentants du personnel dans le cadre de la cellule de crise est indiqué, notamment en ce qui concerne la gestion des problématiques individuelles, pour laquelle un assouplissement des règles de télétravail devrait être envisagé afin de prévenir les risques psychosociaux : les personnes avec des situations familiales compliquées, les personnes très isolées, de nouveaux salariés en phase d'intégration.

En termes d'accords, l'impact a été également très fort :

- L'intervenant remarque que malgré les résultats financiers dégradés, la NAO a abouti à un bonus exceptionnel signifiant une reconnaissance.

- Pour le télétravail, la négociation de l'accord est encore en cours. Même si le résultat ne peut encore être apprécié, l'intervenant souligne le nombre d'échanges et de travail en commun entre les partenaires et la prise en compte des revendications.

- Une ouverture à des négociations dédiées à un accord de communication syndicale est remarquée. La possibilité d'utilisation d'Intranet pour la communication syndicale, avec la mise en place de pages dédiées aux quatre organisations syndicales représentatives est une nouveauté introduite pendant la crise. Ce point est important, car avec un fonctionnement en mode hybride, la communication via des tracts à l'entrée du site n'est plus d'actualité.

Questions du public et quelques éléments de discussion :

Des commentaires ont été faits par le public concernant notamment le dialogue social. Un membre d'un CSE a regretté le fait que dans son entreprise, les instances représentatives du personnel n'aient pas été autorisées à recueillir l'avis du personnel via un questionnaire.

D'autres salariés s'interrogent, dans le cadre des accords sur le télétravail, sur la prise en compte des conditions de travail chez soi, en termes de matériel, et du surcoût en termes de consommation d'énergie que peut entraîner l'utilisation d'internet, du chauffage, de l'électricité et les possibilités d'indemnisation.

Des éléments de discussion sont présentés par les intervenants de Thales et Amadeus. Si les équipements et le mobilier (écrans, casque, sièges...) peuvent être indemnisés ou fournis par l'entreprise, les entreprises ne prennent pas en compte ou peu les frais de fonctionnement (par exemple, indemnisation de la box). Une différence est à faire entre le télétravail « imposé » par le contexte sanitaire, qui exclurait l'obligation de l'entreprise de prendre en compte cette augmentation des coûts pour les salariés qui télétravaillent chez eux, et le télétravail choisi. Dans ce dernier cas, l'importance des accords est centrale, dans un contexte économique qui ne semble pas très favorable : comment prendre en compte cette augmentation des coûts pour les salariés, par rapport aux économies que pourront faire les entreprises en termes de locaux, et arriver à une négociation gagnant-gagnant ?

En guise de conclusion

Marc JOURDAN évoque un commentaire d'une participante qui pose la pérennisation des bonnes pratiques QVT mises en place pendant la crise comme une clé pour l'avenir. Si le sentiment d'équité est rétabli, les habitudes QVT installées deviendront un levier puissant de performance, lorsque les priorités reviendront aux logiques d'avant la crise. Les intervenants se prononcent une dernière fois concernant la prévention du désengagement des salariés. La mise en place de baromètres, avec une vraie démarche participative pour détecter les signaux faibles ; les espaces de discussion pour repositionner visions, actions et état d'esprit, permettant ensuite un travail sur les objectifs partagés sont citées comme des actions possibles. Pour être effectives elles doivent reposer sur l'instauration d'une relation de confiance entre tous les acteurs.

La Matinale a été organisée par le Comité RPS-QVT 06 avec l'appui du Cabinet Analusis. Le comité réunit les partenaires sociaux du département et les institutions de prévention, sous l'égide des services du Ministère du Travail (DIRECCTE), pour œuvrer à la prévention des risques psychosociaux (PRS) et à la promotion de la qualité de vie au travail (QVT).

Le Comité RPS-QVT 06 : DIRECCTE PACA 06, UPE 06, U2P 06, UD CFE-CGC, UD FO, UD CFDT, UD CGT, UD CFTC, UD UNSA, Union Syndicale Solidaires, APST BTP, AMETRA 06, MSA Provence Azur, CMTI, CARSAT SE, ARACT PACA, AAPDS-SAF, SSIRCA.

