



Synthèse de la Matinale Webinaire RPS QVT du Var – 30 juin 2022

« Les enseignements de la crise sanitaire : Quelles bonnes pratiques perdurent en entreprise ? »

Aujourd'hui, un peu plus de deux ans après le début de la crise, quelles pratiques ont perduré dans les entreprises, et pourquoi ? Quel lien fait-on entre ces pratiques, la prévention des RPS et la promotion de la QVT ? Quelle place est donnée aux salariés, au management de proximité et au dialogue social dans la construction et la mise en débat de ces pratiques ?

Les participants de la Matinale ont abordé ces questions à partir de leurs apports et témoignages. Cette synthèse indique les principaux aspects traités. Elle est complétée par les supports présentés par les participants. Le replay de la Matinale dans son intégralité est également disponible via le lien : <https://youtu.be/yGG3loc1JqQ>

Mots d'ouverture.

- *Alain TESTOT, Directeur Départemental Adjoint de la DDETS du Var.*

Alain Testot ouvre le Webinaire en faisant des liens entre les travaux du Comité RPS QVT du Var et les événements et travaux d'autres institutions et instances. Tout d'abord il rappelle le lien entre la thématique de la Matinale et le thème de la Semaine de la QVT de l'ANACT, sur la quête de sens au travail, qui devient plus prégnante suite aux conséquences de la période de crise sur les conditions de travail. Ensuite il cite les travaux de l'Observatoire Départemental du Dialogue Social, instance paritaire qui développe un certain nombre d'actions qui vont dans le sens de l'amélioration des conditions de travail, pouvant nourrir les travaux du Comité RPS QVT.

Il rappelle l'actualité de la situation sanitaire, et indique que plus que permettre de faire un bilan, les témoignages et apports qui seront présentés pourront toujours nourrir les réflexions en cours des entreprises.

Témoignage sur le maintien des mesures barrières au sein d'une entreprise artisanale du BTP.

- *Johanna MAS, Assistante Juridique / Social de l'entreprise DM2C*

La thématique a été introduite à partir du témoignage de l'entreprise de climatisation, plomberie et ventilation DM2C, qui compte cinq salariés dans les bureaux et sept intervenants sur les chantiers.

Johanna Mas précise les mesures qui ont été conservées dans les locaux de l'entreprise même après la levée des obligations par le gouvernement :

- Le port de masque dans les espaces communs,
- La mise à disposition de gel hydroalcoolique,
- Le plexiglas et le marquage au sol à l'accueil,
- La désinfection des mains lors de la réception du courrier ou colis livrés par facteur ou livreurs.

Elle indique que le maintien des mesures s'est fait naturellement par chaque salarié des bureaux, pour protéger sa santé et celle de ses proches, mais aussi pour éviter les absences qui impactent sur l'organisation du travail. L'effectif étant déjà petit, toute absence représente un impact.

Des « tensions » ont pu exister autour de la question de la vaccination, liées à des opinions divergentes. Une différence par rapport à la prévention des risques liés au COVID-19 est remarquée entre le personnel du bureau et les techniciens intervenant sur les chantiers – ces derniers abandonnant les mesures de prévention dès la levée de l’obligation.

Intervention de l’Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics sur les bénéfices de la pérennisation des mesures mises en place lors de la crise sanitaire

- *Thierry DOS REIS, conseiller en prévention de l’OPPBT*

Cette intervention vient compléter et élargir le témoignage de l’entreprise DM2C, se centrant notamment sur la prévention dans les chantiers.

Tout d’abord Thierry dos Reis présente l’OPPBT, structure paritaire des branches bâtiment et travaux publics (voir support de présentation), et rappelle qu’au début de la crise, l’organisme a pu rapidement faire un guide, permettant de répondre aux interrogations des entreprises, qui étaient multiples.

Il remarque que l’appréhension des risques liés au COVID-19, comme pour les autres risques professionnels, est faible dans les entreprises du BTP. Il a fallu beaucoup de pédagogie lors du redémarrage des chantiers pour la mise en place de règles plus strictes.

La distanciation sociale étant une mesure difficile à mettre en place dans le cadre des chantiers, où les « rapports humains » sont importants pour les compagnons, les mesures ont porté notamment sur les conditions d’hygiène.

Dans le cas des chantiers disposant de bases de vie, la pratique courante avant la crise était du nettoyage effectué par les salariés eux-mêmes. Le recours à des entreprises de nettoyage externes pour l’entretien des bases de vie, parfois pris en charge par le maître d’ouvrage, a été vécu par les salariés comme une véritable amélioration de leurs conditions de travail. Cette pratique a perduré dans certains chantiers, et Thierry dos Reis remarque que la crise a mis en visibilité l’importance du rôle du maître d’ouvrage dans l’organisation de la prévention.

Dans les petits chantiers de faible durée, les mesures constatées sont la mise à disposition, dans les camionnettes, de bidons d’eau, savon, papier essuie-tout et gel hydroalcoolique. Là encore la pratique a perduré dans le temps, dans certaines entreprises qui ont pu mettre en place des solutions du type « roulottes de chantier », y compris en bénéficiant d’aides de la Carsat.

Si les mesures de « protection individuelle et distanciation sociale » (port de masque, flux de circulation) sont plus difficiles à mettre en place, globalement les salariés ont constaté que les mesures d’hygiène permettaient d’améliorer leur qualité de vie et de conditions de travail, amenant à une adhésion à ces mesures.

Témoignage sur la pérennisation du télétravail au sein d’une Coopérative vinicole

- *Magdalena HAGHEBAERT, Membre de la CSSCT, Estandon Vignerons*
- *Florence MALESEVIC, Directrice administrative et financière, Estandon Vignerons*

La coopérative assemble, conditionne et commercialise des vins. Son effectif est de 83 salariés, dont la moitié travaille en production.

Avant la crise sanitaire COVID 19, la question du télétravail se posait déjà. Certains cadres en pratiquaient, et certains employés aspiraient à pouvoir le faire. Le télétravail était vu comme un privilège.

Le télétravail a été mis en place de façon élargie pendant le 1^{er} confinement, avec un investissement d’environ 20.000 euro pour équiper les salariés et mettre en place des outils de visioconférence. Les premières préoccupations ont été la mise en place d’équipements fiables, permettant d’éviter le stress lié aux conditions matérielles, et la formulation de préconisations aux managers, pour qu’ils maintiennent le lien avec leurs équipes. Une première mise à jour du DUERP a été faite en avril 2020.

La CSSCT a lancé une première enquête auprès des télétravailleurs en décembre 2020, avec des questions portant sur les conditions d’installation et les équipements, mais aussi sur les modalités d’organisation du temps de travail.

Globalement, les salariés ont apprécié le télétravail, mais l’enquête a permis de rendre visible quelques signes de difficultés rencontrées par les salariés, concernant les conditions physiques mais aussi la perte de liens, du

relationnel avec l'équipe, le sentiment d'isolement. Ces difficultés sont difficiles à détecter lorsque tous sont en télétravail, et de ce point de vue l'enquête a été très utile pour aider la coopérative à mettre en place des mesures de correction.

En mars 2021 une GED (gestion électronique des documents) a été mise en place, permettant également de réduire les tensions entre ceux qui sont en télétravail et ceux qui sont sur site, dues à des demandes récurrentes de scan et envoi de documents. La mise en place d'une politique de télétravail a aussi permis d'établir des règles de fonctionnement.

A la question « la taille des équipes peut-elle être un frein au management à distance ? », les intervenantes précisent que les équipes sont plutôt petites, la plus grande équipe compte une dizaine de personnes. Elles indiquent la réalisation d'une « réunion générale » de cette équipe, réalisée pour le maintien du lien social, en se substituant en quelque sorte à la « machine à café ».

Une deuxième question a concerné l'impact de la crise sur le dialogue social. Les intervenantes indiquent que le dialogue social a toujours été très bon au sein d'Estandon et il s'est maintenu pendant les confinements, avec la même périodicité de réalisation des réunions, qui ont été maintenues, mais à distance. Elles remarquent que, comme indiqué lors du témoignage de l'entreprise DM2C, des tensions liées à l'acceptation des mesures ont pu ternir les relations à certains moments, et certains salariés pouvaient percevoir la direction comme un porte-parole du gouvernement.

Le télétravail aujourd'hui s'inscrit dans le mode d'organisation holocratique de l'entreprise : sans avoir un contrôle sur la connexion /déconnexion, on favorise le dialogue et on donne de la flexibilité aux salariés pour mieux concilier vie privée / vie professionnelle.

Témoignage sur le travail effectué auprès de l'encadrement au sein d'un EHPAD

○ *Marc JOURDAN, Consultant, Analisis*

L'EHPAD La Salette Montval (90 salariés et 175 résidents) a été accompagné par le consultant dans le cadre du dispositif Objectif Reprise piloté par l'ANACT et les DREETS et financé par le FSE.

Après une bonne gestion de la première vague, l'établissement a connu par la suite plusieurs vagues de contamination. Au contexte anxigène vécu dans ce secteur (exposition au risque COVID, forte charge de travail...) s'est rajouté le départ de deux cadres. La Directrice a souhaité mettre en place une démarche permettant de redonner du sens, redonner une dynamique d'équipe, de cohésion entre la Direction et les cadres afin que cela se ressente également sur le terrain.

Un suivi paritaire a été mis en place, et la démarche proposée, centrée sur les membres du CODIR, a porté sur l'animation de groupes de dialogue sur le travail.

Les premiers entretiens avec les membres du CODIR ont permis de faire ressortir des difficultés liées à la gestion d'une crise sanitaire qui dure dans le temps, avec des dépenses qui y sont associées ; à la mise en place d'une approche différente du soin, par rapport à un risque épidémique inédit ; à devoir faire face à un mode de fonctionnement dégradé, et avec des tâches supplémentaires (dont les stocks d'EPI, les exigences de l'ARS...).

Même si la démarche concernait tout d'abord les cadres membres du CODIR, les salariés des différents pôles (soins, animation, ASH, administratif et technique) ont été rencontrés en entretien, afin de favoriser une expression des difficultés et besoins ressentis par ceux qui sont sur le terrain. Pour les soignants spécifiquement, la forte surcharge de travail a été indiquée (en lien avec l'absentéisme, le départ de cadres et les tâches supplémentaires). Un sentiment d'épuisement et d'impact sur la qualité du travail ont été exprimés, ainsi que le besoin de davantage d'encadrement de proximité.

Deux groupes de travail avec les membres du CODIR ont été constitués, ayant pour objectifs d'échanger sur les difficultés rencontrées et leurs déterminants, à partir de l'analyse des données recueillies lors des entretiens et de déterminer les axes d'amélioration à travailler.

Marc Jourdan a présenté le travail effectué avec le groupe des soignants, qui a retenu le thème du « management des équipes », point critique identifié lors des entretiens, et qui permettait de répondre aux attentes du personnel.

Ce groupe a instruit deux hypothèses à savoir le passage d'une à deux IDEC – Infirmière Diplômée d'Etat Coordinatrice (recrutement d'une IDEC supplémentaire), ou le recrutement de deux IDER (IDE référente).

La première hypothèse a été privilégiée et travaillée par le groupe, à travers la formulation de points de vigilance et de pistes d'action :

- La « segmentation » de la vision globale, par exemple a été indiquée comme un point de vigilance.
- En termes de piste, le groupe a par exemple proposé des modalités d'organisation, avec la constitution d'un binôme où chacun est responsable de son secteur, mais avec des temps d'échange formalisés dans la journée et / ou la participation à des réunions de secteur de l'autre IDEC, pour favoriser la circulation d'informations.

A l'issue de l'accompagnement le consultant a indiqué l'importance d'une phase d'expérimentation de la mise en place de l'hypothèse choisie, pour tester voire réajuster si nécessaire les solutions formulées par le groupe.

Les derniers contacts de Marc Jourdan avec l'établissement ont permis d'avoir des informations sur l'avancement de la mise en place des solutions. Un recrutement est effectivement en cours et le travail sur la définition de la fiche de poste et des interfaces avec les autres cadres se poursuit.

Conclusion de la Matinale

- o *Philippe GIRARD, co-créateur du LAB RSE Innovation*

Tout d'abord Philippe Girard présente les objectifs de l'action du LAB RSE Innovation et des trophées : repérer et diffuser les bonnes pratiques en termes de responsabilité sociale et environnementale.

Dans le cadre de l'étude menée à la demande de la DREETS, le LAB RSE a repéré les entreprises qui ont pu mieux réagir à la crise sanitaire COVID 19. Cette étude a révélé que les entreprises qui étaient préparées aux transitions d'une façon générale ont pu mieux résister à la crise sanitaire.

Il remarque aussi que la crise sanitaire a contribué à mettre l'accent sur le côté « social » de la RSE, qui auparavant était plutôt abordée par l'axe « environnement ». Les gens se sont posé la question du sens.

La question du télétravail, traitée lors de cette Matinale, est un exemple significatif des enseignements de la crise : même si des différences de mise en place existent, aujourd'hui il est inenvisageable de revenir en arrière, l'urgence de la conciliation travail / vie professionnelle se pose.

D'autres situations sont également évoquées pour témoigner de cette quête de sens : les changements de voie professionnelle et le risque de burnout qui se pose lorsque les marges de manœuvre n'existent pas.

Philippe Girard indique les principaux « gagnants » de cette période :

- La conciliation vie privée / vie professionnelle, qui est devenu un sujet incontournable pour les entreprises.
- La responsabilité numérique, chantier nouveau pour les entreprises, avec la création d'accords et l'établissement de limites à l'insertion de l'entreprise dans la vie privée des personnes.
- La réflexion sur la conception des espaces de travail, qui a regagnée de l'importance.

Il souligne enfin que la concertation et l'implication des parties prenantes sont la base de toute démarche RSE.

La Matinale a été organisée par le Comité RPS-QVT 83, 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 (DREETS/DDETS), pour œuvrer à la prévention des risques psychosociaux (RPS) et à la promotion de la qualité de vie au travail (QVT).

Membres du Comité RPS 83 : DDETS du Var, UPV, U2P, CARSAT SE, AIST83, Aract PACA, UD CGT, UD CFTC, UD FO, UD CFDT, UD CFE-CGC, CMAR-DT83, MSA, CAPEB83 et FBTP83

