

# Les Cahiers du DRH

## L'APRÈS-COVID : COMMENT REMOBILISER LE COLLECTIF ?

*Numéro réalisé sous la direction de Bruno Lefebvre du Cabinet AlterAlliance*

- Constats, analyses et enseignements
- Retours d'expérience de DRH impliqués

**299** | MENSUEL  
JUILLET 2022

Président, Directeur de la publication

Hubert Chemla

Directrice adjointe des rédactions Presse droit social

Rachel Brunet

Rédacteur en chef

Alain Dupays

Rédacteur en chef adjoint

Sébastien Dorlencourt

Secrétariat de rédaction

Catherine Phérvong

Ont participé à ce numéro

Stéphane Bagdassarian ;

Séverine Duroselle ; Suzanne Gal ;

Barbara Grizelj ; Cécilia Grosjean ;

Bruno Lefebvre ; Madeline Lepout ;

Véronique Martin-Bozzi ; Valérie Ménard ;

Jean-Michel Morin ; Valérie Noel ;

Nathalie Ponzevera ; Paloma Puech ;

Xavier Richard ; Marisa Ridgway ;

Octavia Santoni ; Valérie Schegin

Imprimerie DUPLIPRINT

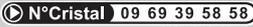
2 rue Descartes, 95330 Domont

Édité par Wolters Kluwer France

7, rue Emmy Noether,

93400 Saint Ouen

Service Clients : [contact@wkf.fr](mailto:contact@wkf.fr)

 09 69 39 58 58

APPEL NON SURTAXÉ

SAS au capital de 14.500.000 €

RCS Bobigny 480 081 306

Associé unique

Holding Wolters Kluwer France

N° Commission paritaire

1026 T 79085

N° ISSN 1297-0824

Dépôt légal à parution

Abonnement annuel 1 454,92 € TTC

Prix au numéro 132,27 € TTC

Périodicité mensuelle



Origine du papier : Pologne

Taux de fibres recyclées : 0%

Certification :

PEFC N°2011-SKM-PEFC-43

Eutrophisation :

Ptot 0,006 kg / tonne

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans la présente publication, faite sans autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon.

Les noms, prénoms et adresses de nos abonnés sont communiqués à nos services internes ou organismes liés contractuellement avec la publication, sauf opposition motivée. Dans ce cas, la communication sera limitée au service abonnement. Conformément à la loi du 6 janvier 1978, ces informations peuvent donner lieu à l'exercice d'un droit d'accès et de rectification auprès de Wolters Kluwer France — Direction commerciale.

## CONSTATS, ANALYSES ET ENSEIGNEMENTS

|   |    |
|---|----|
| Le télétravail, un concept qui ne cesse d'évoluer et qui façonne l'organisation du travail de demain..... | 2  |
| Les jeunes de la génération Covid .....   | 10 |
| Fatigue au travail : comprendre et agir.....  | 18 |
| Hyperconnexion au travail : prévenir les causes et traiter les symptômes.....                             | 30 |

## RETOURS D'EXPÉRIENCE DE DRH IMPLIQUÉS

|   |    |
|---|----|
| Comment <i>Air France</i> a traversé et est sortie de la crise.....   | 43 |
| Transformations, rôle du management et télétravail pendant la pandémie dans la presse quotidienne régionale (PQR) ..... | 46 |
| Gestion et enseignements de la crise dans un établissement public de renom : le <i>Château de Versailles</i> .....      | 50 |
| La Covid-19 dans le secteur de la propreté .....  | 57 |
| Être DRH dans une caisse régionale de banque en temps de crise sanitaire.....   | 60 |
| Mutations et management pendant la crise dans un groupe d'ingénierie et de conseil .....                                | 64 |
| Poursuite d'activité et conduite du changement chez <i>In'li</i> (Action Logement) à l'heure de la Covid-19....         | 70 |
| Vie d'une association de soutien aux personnes en situation de handicap pendant la pandémie.....                        | 73 |



**Bruno  
LEFEBVRE**  
Associé fondateur  
de AlterAlliance

## Et maintenant ?

À l'heure où nous écrivons ces lignes, notre seule certitude est d'avoir traversé une première crise du Covid. Les deux dernières années auront laissé des traces : elles nous auront souvent meurtris, parfois révélé à nous-mêmes des choses que nous ignorions. Elles auront également pu amplifier ce qui était en germe.

Si nous avons tous vécu la même situation, celle-ci a pu être ressentie très différemment.

Quoi qu'il en soit, nous sommes rassemblés par le défi de l'après.

Dans un précédent numéro spécial de septembre 2020, nos contributeurs DRH, avocats et experts nous avaient montré combien la prévention du stress et des risques psychosociaux (RPS) se trouvait bouleversée par la pandémie, ce qui, paradoxalement, nous ramenait à certains fondamentaux.

Aujourd'hui, à la fois « *en dedans* », mais aussi un peu « *en dehors* » du Covid, nous avons donné la parole à des DRH ayant mobilisé la prévention des RPS et le développement de la QVT comme leviers pour dépasser la crise.

Un fil rouge a guidé nos interviews : comprendre comment ces dirigeants avaient surmonté cette épreuve, et mettre l'accent sur les bonnes pratiques qu'ils souhaitaient partager.

En effet, le DRH n'est-il pas un acteur majeur des mutations vécues ou en devenir, le garant du maintien de l'activité dans un contexte de grande tension ? N'est-il pas également en première ligne face à des enjeux d'attraction et de rétention des talents, alors que notre rapport au travail ne sera plus jamais le même, car marqué par la montée des incertitudes et le repli sur soi ?

*Jean-Michel Morin* (Université Paris Cité) et *Marisa Ridgway* (AlterAlliance) apportent deux regards complémentaires sur la façon dont les jeunes générations ont vécu cette période, ainsi que sur une fatigue généralisée qui semble s'installer et les moyens à mobiliser pour la surmonter.

Vous trouverez également dans ce numéro deux autres sujets que la crise a rendus incontournables : le télétravail et son écueil corollaire, l'hyperconnexion, brillamment éclairés par des expertes en droit social.

Nous formons à nouveau le vœu que ce *Cahiers* donne au lecteur tout autant matière à penser qu'à agir, dans une période où renouer avec ses habitudes antérieures constitue parfois une vraie tentation... ◆



# Le télétravail, un concept qui ne cesse d'évoluer et qui façonne l'organisation du travail de demain



**Valérie MÉNARD**  
Associée  
**White & Case LLP**



**Cécilia GROSJEAN**  
Collaboratrice  
**White & Case LLP**

## GENÈSE ET CONSTRUCTION DU CADRE JURIDIQUE

### Comprendre les origines et les évolutions du télétravail pour l'adapter aux attentes de la société.

*de développement et aspects juridiques* », remis en 1993 au Premier ministre, *Thierry Breton* en propose une définition. Le télétravail

La notion de télétravail (« *telework* ») est mentionnée pour la première fois dans les années 1970, dans un article du *Washington Post*. Ce n'est qu'en 1978 qu'elle fait son apparition pour la première fois, en France, dans un rapport remis au Président de la République portant sur l'informatisation de la société.

Au début des années 1980, le télétravail est perçu par l'Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (IDATE) comme étant un « *travail réalisé par une entité délocalisée, c'est-à-dire séparée de son établissement, et dont l'activité nécessite l'utilisation intensive de moyens de télécommunication* ».

Dès le début des années 1990, le développement des Nouvelles technologies de l'information et de la télécommunication (NTIC) encourage une réflexion davantage stratégique. Dans son rapport intitulé « *Le télétravail en France, situation actuelle, perspectives*

serait « *une modalité d'organisation ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel, par une personne physique, dans les conditions suivantes :*

- *d'une part, ce travail s'effectue à distance, c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu ; en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation par le télétravailleur ;*
- *d'autre part, ce travail s'effectue au moyen de l'outil informatique et/ou des outils de télécommunication, y compris au moyen de systèmes informatiques de communication à distance : des données utiles à la réalisation du travail demandé et/ou du travail réalisé ou en cours de réalisation. »*

Le concept étant établi, le cadre juridique du télétravail va peu à peu se construire.



La première étape de la mise en place du télétravail en France est marquée par la signature, le 16 juillet 2002, d'un accord cadre européen par les partenaires sociaux européens. Cet accord, premier accord européen négocié spontanément par les partenaires sociaux, ne présente cependant aucune force contraignante. Il a pour seul objet d'établir un cadre général à l'échelon européen pour les conditions de travail des télétravailleurs et de concilier besoins de flexibilité et de sécurité. Il accorde aux travailleurs concernés la même protection globale qu'à ceux exerçant leurs activités dans les locaux de l'entreprise.

C'est dans ce contexte que les partenaires sociaux français signent un accord national interprofessionnel (ANI) relatif au télétravail le 19 juillet 2005. Cet accord constitue le cadre fondateur du régime français applicable au télétravail, mais c'est la loi du 22 mars 2012 <sup>(1)</sup> qui va introduire la notion de télétravail dans le Code du travail. Le législateur définit alors le télétravail, lequel désigne « *toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication* ». La boucle est bouclée.

Par la suite, l'ordonnance du 22 septembre 2017 <sup>(2)</sup> remanie la définition du télétravail et ses modalités de mise en œuvre, afin d'en favoriser le recours. Est notamment supprimée l'expression « *de façon régulière* », ce qui a pour effet de mettre fin à la distinction entre télétravail régulier et télétravail occasionnel. Est également supprimée l'obligation de mise en place du télétravail par avenant au contrat de travail, ce qui implique que sa mise en œuvre peut tout autant être formalisée par un accord collectif que par une charte dédiée rédigée par l'employeur. L'ordonnance reconnaît par ailleurs un véritable « *droit au télétravail* », dans la mesure où l'employeur se voit dans l'obligation de motiver tout refus de télétravail sollicité par un salarié.

Ces différentes avancées témoignent de la volonté politique d'adapter les méthodes classiques d'organisation du travail en faisant progresser le recours

au télétravail, facilité par le développement rapide des nouvelles technologies.

## LE TÉLÉTRAVAIL AVANT LA CRISE SANITAIRE

### Une faible proportion de télétravailleurs

En 2017, l'Insee estime à 3 % la part de salariés pratiquant le télétravail de manière régulière, soit au moins une fois par semaine <sup>(3)</sup>. Ce chiffre diffère très nettement de ceux retenus par *Bruno Mettling* en 2015, qui mentionne une « *proportion de salariés concernés par le télétravail passée de 8 % en 2006 à 16,7 % en 2012* » <sup>(4)</sup>. Selon un rapport sur le télétravail dans les grandes entreprises françaises, remis en 2012 au Ministre de l'Industrie, de l'Énergie et de l'Économie numérique, 12,4 % des salariés français télétravailleraient au moins huit heures par mois. Pour la Direction générale du Trésor, le taux de télétravailleurs avoisinerait tout au plus les 7 % en 2017 <sup>(5)</sup>.

En 2019, la Dares dénombre qu'environ 4 % des salariés pratiquent de manière régulière le télétravail, c'est-à-dire au moins une fois par semaine. En revanche, 9 % des salariés le pratiqueraient, y compris occasionnellement, c'est-à-dire au moins quelques jours ou demi-journées par mois <sup>(6)</sup>.

Bien qu'il soit difficile de déterminer avec précision le pourcentage de télétravailleurs en France, il apparaît clairement que le télétravail était un mode de travail peu usité avant l'apparition de la crise sanitaire.

### Un télétravailleur type qualifié

Avant la crise sanitaire, la pratique du télétravail concerne principalement des salariés qualifiés et majoritairement des cadres <sup>(7)</sup>, donc des salariés qui jouissent d'une certaine autonomie dans l'organisa-

(1) L. n° 2012-387, 22 mars 2012, relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives.

(2) Ord. n° 2017-1387, 22 sept. 2017, relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail.

(3) Insee Références, éd. 2019 - Fiches - Nouvelles pratiques numériques.

(4) Rapport de Bruno Mettling, « *Transformation numérique et vie au travail* », sept. 2015.

(5) Direction générale du Trésor, « *Que savons-nous aujourd'hui des effets économiques du télétravail* », nov. 2020.

(6) DARES Analyses n° 44, « *Quelles étaient les conditions de travail en 2019, avant la crise sanitaire* », 5 août 2021.

(7) DARES Analyses n° 44, « *Quelles étaient les conditions de travail en 2019, avant la crise sanitaire* », précité.



tion de leur travail et qui ne sont pas soumis à un contrôle hiérarchique ou managérial strict.

D'après l'étude *Malakoff Humanis* publiée en février 2019, plus de la moitié des télétravailleurs sont des cadres (51 %) et 45 % travaillent dans le secteur des services et du conseil. En outre, cette même étude établit que le télétravail est plus fréquemment pratiqué dans les entreprises dont l'effectif est conséquent. En effet, 49 % des télétravailleurs réguliers font partie d'une entreprise comptant plus de 1 000 salariés <sup>(8)</sup>. Par ailleurs, la pratique régulière du télétravail concerne très majoritairement des salariés dont l'emploi est stable. En effet, 92,2 % d'entre eux sont en CDI et 87,4 % bénéficient d'un contrat à temps complet <sup>(9)</sup>. En moyenne, l'ancienneté dans l'établissement conduit à une pratique plus fréquente et plus régulière du télétravail. Ainsi, en 2019, la Dares estime à 2,4 % la part de salariés télétravailleurs réguliers présents depuis moins de trois ans dans l'entreprise, contre 3,6 % la part de salariés en télétravail régulier présents depuis au moins dix ans <sup>(10)</sup>.

### Des acteurs pourtant relativement favorables à la pratique du télétravail

La pratique régulière du télétravail est plébiscitée tant par les salariés que par les employeurs. En effet, les deux tiers des salariés affirmaient, en 2016, aspirer à pouvoir exercer une partie de leur travail à distance et aimeraient que leur employeur développe cette modalité d'organisation du travail <sup>(11)</sup>. Du point de vue des collaborateurs pratiquant déjà le télétravail, ceux-ci s'en déclarent à 77 % satisfaits, car il leur permet d'augmenter leur qualité de vie au travail. Du côté des dirigeants, le constat est le même, puisque 64 % d'entre eux considèrent que le télétravail constitue une vraie occasion de transformer les pratiques managériales, en les dépoussiérant. Le télétravail séduit également les managers, puisque les trois quarts d'entre eux y paraissent favorables pour leurs équipes <sup>(12)</sup>.

(8) Enquête réalisée par l'Ifop pour le groupe Malakoff Médéric-Humanis, 20 févr. 2019.

(9) DARES Analyses n° 51, « *Quels sont les salariés concernés par le télétravail* », nov. 2019.

(10) DARES Analyses n° 51, « *Quels sont les salariés concernés par le télétravail* », précité.

(11) Étude Randstad, « *Deux salariés français sur trois sont favorables au télétravail* », juill. 2016.

(12) Étude Malakoff Humanis, « *Où en est le télétravail en France* », précité.

Les motivations à sa mise en place peuvent être plurielles. Pour les salariés, il s'agit principalement de réduire, voire de supprimer, les temps de trajet, de planifier leurs horaires selon leurs besoins et de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Pour les entreprises, il s'agit davantage de répondre à une attente des salariés et de les fidéliser. Les employeurs considèrent aussi pour 85 % d'entre eux que le télétravail contribue à la responsabilisation des salariés. Par-delà les bénéfices perçus par les entreprises concernant leurs collaborateurs, les employeurs s'accordent à 72 % pour dire que la pratique du télétravail permet d'améliorer leur image <sup>(13)</sup>.

D'aucuns pourraient alors s'étonner du faible taux de recours au télétravail.

### Des freins culturels et juridiques à la mise en place effective du télétravail

Dans une étude parue en 2017, le sociologue *Daniel Ollivier* souligne la méfiance française existante vis-à-vis du télétravail, pour lequel l'image dépeinte par les acteurs sociaux a pu apparaître comme relativement mauvaise avant la crise sanitaire <sup>(14)</sup>. En effet, il existerait un frein culturel s'opposant à la pratique du télétravail, relatif à la confiance que les dirigeants ont à l'égard des salariés. D'après cette étude, ces derniers associaient le télétravail à une perte de productivité, à une baisse de l'engagement et du sentiment d'appartenance à un collectif de travail. Pour les managers, le télétravail constituait une menace à la reconnaissance de leur autorité et leur légitimité, et ne permettait pas de contrôler la qualité du travail fourni. L'étude révèle également la crainte des salariés que le télétravail ne rime avec la perte de ce lien social avec leurs collègues et que cette méthode de travail réduise leurs opportunités futures. Enfin, *Daniel Ollivier* fait valoir que le télétravail fait face à une limite organisationnelle que constitue la confidentialité des données de l'entreprise, puisque le développement du travail à distance fait peser sur les entreprises un risque de fuite de leurs données sensibles.

Des obstacles au télétravail d'une toute autre nature ont été identifiés par des chercheurs en écono-

(13) Étude télétravail 2020, « *Regards croisés Salariés / Entreprises* », 3<sup>e</sup> éd., Malakoff Humanis, 11 mars 2020.

(14) D. Ollivier, « *Le succès du télétravail* », déc. 2017.



mie en 2016 <sup>(15)</sup>. En effet, la distance qui s'installe entre les télétravailleurs et leur équipe requiert que soit repensée l'organisation du travail. Cette étude révèle que, pour 58 % des entreprises, constitue un inconvénient majeur à la mise en place du télétravail le besoin de réorganiser le travail. Par ailleurs, la nécessité de modifier les pratiques managériales existantes est redoutée par les entreprises. L'article précise que « *l'accent mis par les entreprises sur la nécessaire présence physique des salariés n'est pas qu'une question de nature des tâches à accomplir, mais tient aussi aux difficultés de conduite du management à distance* ».

Enfin, et dans une moindre mesure, les contraintes réglementaires et juridiques associées à la mise en place du télétravail peuvent dissuader les entreprises, notamment la consultation des représentants du personnel, la négociation d'un accord collectif ou d'une charte instituant le travail à distance, ou encore la signature d'avenants aux contrats de travail, qui peuvent apparaître comme particulièrement astreignantes <sup>(16)</sup>.

La stigmatisation encore il y a peu associée au télétravail n'a pas permis de le développer à grande échelle, sur une base volontaire. D'autant que tous les secteurs d'activité et tous les postes ne permettent pas d'envisager un recours au télétravail. Pour qu'il puisse y avoir télétravail, encore faut-il que celui-ci soit matériellement possible, c'est-à-dire que les tâches envisagées puissent se prêter à une réalisation du travail en un tiers-lieu. Il est certains secteurs d'activité pour lesquels le travail ne peut intrinsèquement pas être réalisé à domicile (emplois manuels ou nécessitant un contact avec le public).

Néanmoins, les obstacles persistants à la mise en place du télétravail ont dû être surmontés par les entreprises lors de la survenance de la crise sanitaire.

## IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LE RECOURS AU TÉLÉTRAVAIL

À n'en pas douter, la pandémie de Covid-19 s'est révélée être un véritable tournant pour l'avenir du travail, et ce à bien des égards.

Entre janvier et mars 2020, lorsque la pandémie de Covid-19 s'est propagée dans le monde entier et que la distanciation sociale s'est avérée nécessaire pour réduire la contagion, le Gouvernement français a imposé aux employeurs la réduction de la présence physique au travail et la mise en place du télétravail à temps plein pour les postes le permettant <sup>(17)</sup>. Tant les employeurs que les salariés n'ont eu que très peu de temps pour s'adapter à ce bouleversement de la méthode de travail. À cet égard, il est intéressant de noter que, selon une enquête Anact-Aract réalisée entre mars et mai 2020, 53 % des télétravailleurs interrogés n'avaient jamais eu recours à ce mode de travail auparavant, 28 % d'entre eux télétravaillaient de manière occasionnelle et seulement 19 % de manière régulière <sup>(18)</sup>.

Nous avons demandé à deux directrices de nous livrer leur expérience et leur vision des changements survenus dans la mise en œuvre du télétravail au sein de leurs entreprises respectives.

Madame *Marie-Christine Padrutt* exerçait les fonctions de directrice des ressources humaines dans un groupe de dimension internationale au plus fort de la crise sanitaire.

Selon elle, le télétravail imposé par la crise sanitaire a nécessité, non seulement de remettre l'accompagnement humain au centre des priorités, mais aussi de le repenser en prenant en compte le contexte familial et l'impact psychologique en plus des conditions matérielles pour apporter le soutien nécessaire aux collaborateurs, avec une attention particulière à ceux pour lesquels cette période a été plus délicate à gérer.

Certains ont pu rencontrer des difficultés dans la gestion des équipes, peinant à redonner du sens à la vision de l'entreprise, elle-même en pleine mutation, ou encore à s'adapter à l'expérimentation accélérée de nouvelles pratiques organisationnelles et familiales avec des conséquences sur leur vie personnelle.

Quant à l'idée reçue que les salariés en télétravail ne travaillent pas, elle n'a pas tenu dès lors que les objectifs de chacun étaient clairs et que la dynamique du « *travailler ensemble* » était déjà existante

<sup>(15)</sup> Revue d'Economie Régionale et Urbaine, « *Le télétravail, un objet sans désir ?* », janv. 2016.

<sup>(16)</sup> Étude Randstad, « *Deux salariés français sur trois sont favorables au télétravail* », juill. 2016.

<sup>(17)</sup> OECD, « *Teleworking in the Covid-19 Pandemic: Trends and Prospects* », 21 sept. 2021.

<sup>(18)</sup> Consultation Anact-Aract, « *Télétravail contraint en période de confinement* », juin 2020.



dans l'organisation. Le management de proximité, un style de management au cœur de l'expérience collaborateur qui a joué un rôle essentiel pour accompagner les équipes.

Pour tous, l'enjeu était d'éviter la perte de liens, les uns et les autres s'interrogeant sur le sens à donner ou à redonner à leur vie, n'excluant pas un départ de l'entreprise.

Ce besoin de retour à l'essentiel s'est traduit dans l'engagement au travail qui devait s'inscrire dans une quête de sens et de concordance des valeurs individuelles et organisationnelles.

Ainsi, les valeurs individuelles ont pris le pas sur les valeurs collectives de l'entreprise, lesquelles se devaient d'être en phase avec les profonds changements et remises en question que leurs salariés devaient gérer. Il y a clairement eu un avant et un après Covid. Avec une réflexion indispensable au sein de l'entreprise sur les valeurs de l'organisation avant et après Covid, et les moyens à mettre en œuvre pour les communiquer et les faire vivre durablement : s'adapter, y compris aux attentes des salariés, tout en répondant aux exigences du business, ou disparaître.

Madame *Laetitia Pinault*, Directrice du Capital humain et de l'innovation sociale de *Mr. Bricolage*, a accompagné une démarche réellement innovante et entrepreneuriale de mise en œuvre généralisée du télétravail. La question du maintien de la culture d'entreprise a été au centre des préoccupations, tout comme la nécessaire évolution des organisations du travail, dans un contexte de grande volatilité des talents, et notamment des plus jeunes.

Le rapport au travail a changé, le rapport à la vie privée aussi. Pour ceux qui passaient beaucoup de temps au travail, astreints à une culture de présentisme, le télétravail leur a offert une meilleure organisation et leur a permis de travailler de manière efficiente. Une logique de véritable confiance s'est installée vis-à-vis des équipes, mais aussi une meilleure délégation de la part des managers, le tout tendant à plus d'efficacité (moins de temps de transport, plus de productivité), ce qui participe à encourager les salariés à leur déconnexion en fin de journée, contrepartie de cette nouvelle efficacité. Tout cela a néanmoins été rendu possible parce que l'entreprise avait déjà anticipé cette évolution de la relation de travail depuis plusieurs années : sous l'impulsion

de la Direction de la transformation, l'organisation avait considérablement évolué pour se recentrer sur le triptyque « *compétences - autonomie - responsabilités* ».

Mais surtout, le succès du modèle s'explique par le fait que l'exemple est venu de la direction même de l'entreprise qui, le considérant à la fois comme une réelle opportunité de changement profitable à tous et comme une évolution profonde et inéluctable de l'organisation du travail, a embrassé ce mode flexible de travail, entériné par la signature d'une charte en janvier 2021. Aujourd'hui, chaque collaborateur choisit son organisation du travail, entre 0 et 5 jours de télétravail par semaine, sans avoir besoin de solliciter l'accord préalable de son manager.

### ET DEPUIS ?

Le recours au télétravail imposé dès le printemps 2020 ne s'est pas essoufflé. Bien au contraire, selon un sondage Ifop réalisé en 2021, 76 % des répondants ont affirmé continuer à télétravailler au moins un jour par semaine depuis le début de l'année 2021. Cette part de télétravailleurs est portée à 84 % chez les cadres employés en Île-de-France. De plus, ce sondage révèle que 88 % des interrogés aspirent au maintien du travail à distance, y compris après la levée des restrictions sanitaires <sup>(19)</sup>.

En revanche, selon ce même sondage, 53 % des personnes en télétravail cinq jours par semaine souhaitent réduire leur fréquence de télétravail. Aussi, si le télétravail est entré dans les mœurs des français, le tout télétravail pourrait moins séduire.

Le nombre d'accords et d'avenants relatifs au télétravail est en nette progression depuis le début de la crise sanitaire. En effet, l'Anact-Aract indique qu'entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 4 novembre 2020, plus de 6 000 textes mentionnant le télétravail ont été déposés sur *D@ccord*, la base statistique des accords collectifs d'entreprise, dont 1 000 textes dédiés au télétravail <sup>(20)</sup>. Toutefois, ces chiffres restent à relativiser lorsque l'on sait que les textes mentionnant le télétravail représentent moins de 3 % de l'ensemble des accords et avenants signés en 2020.

(19) Étude Ifop pour Oxygen / Securex, avr. 2021.

(20) Anact-Aract, « *Installer le télétravail dans la durée ? Analyse d'accords télétravail et recommandations pour l'action* », nov. 2021.



## LE TÉLÉTRAVAIL D'AUJOURD'HUI FAÇONNE L'ENTREPRISE DE DEMAIN

La pérennisation du télétravail conduit à se questionner sur ses enjeux. D'après l'étude menée par la CGT en septembre 2021, la principale préoccupation des salariés dans un contexte de travail à distance est l'isolement. Viennent ensuite la sédentarité, l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, les difficultés à se déconnecter et le fait de télétravailler dans des conditions matérielles inadaptées <sup>(21)</sup>.

### Maintien d'un collectif de travail

L'enquête menée par la CGT en septembre 2021 laisse transparaître que la majorité des salariés considèrent que la mise en place du télétravail a conduit à une dégradation de l'esprit d'équipe, ainsi qu'à un sentiment d'isolement. Avec la mise en place du travail à distance, le sens d'un travail fondé sur le relationnel est directement impacté, alors qu'un tiers des managers estime avoir perdu des marges de manœuvre et se sentir moins soutenu par la hiérarchie.

Le maintien d'un collectif de travail représente donc un véritable défi pour les managers qui doivent réinventer la communication entre les collaborateurs et la cohésion d'équipe, dont la dégradation avait été jusqu'à présent constatée <sup>(22)</sup>, afin de prévenir les risques d'isolement.

Par ailleurs, la réflexion sur les conditions de mise en œuvre du télétravail doit s'inscrire dans une réflexion plus générale sur les risques psychosociaux liés à ce mode d'organisation du travail, lorsqu'on sait que la dépendance et la surcharge technologiques augmentent la fatigue et l'irritabilité, et que les postures sédentaires et le travail immobile dans une position identique sur une période prolongée accroissent les risques de troubles musculo-squelettiques, de fatigue visuelle, d'obésité ou encore de maladies cardiaques <sup>(23)</sup>.

Une première réponse pourrait être apportée en déterminant un volume de télétravail permettant de

concilier poursuite du travail à distance et préservation de la collectivité des travailleurs. Selon un rapport de 2012 intitulé « *Le télétravail dans les grandes entreprises françaises. Comment la distance transforme nos modes de travail ?* », un taux de télétravail de 30 % devrait permettre une telle conciliation <sup>(24)</sup>, d'autant que les études statistiques récentes tendent à démontrer que, pour les salariés comme pour les dirigeants, la durée idéale de télétravail serait en moyenne de deux jours par semaine <sup>(25)</sup>. Il s'agit d'ailleurs de la formule adoptée aujourd'hui par une majorité d'entreprises (58 % des accords négociés) <sup>(26)</sup>.

Aussi, ce collectif de travail nécessite, selon *Marie-Christine Padrutt*, un leadership authentique à tous les niveaux de responsabilité, avec des valeurs clairement identifiées, communiquées et incarnées qui placent l'humain au cœur de l'organisation.

Sans surprise, elle considère que les entreprises les meilleures et les plus attractives sont aujourd'hui celles qui considèrent le capital humain comme leur premier atout dont elles prennent soin, alors que les salariés se sont engagés dans une dynamique de recherche de sens et de retour à l'essentiel dans leur vie et dans leur travail.

L'accompagnement des managers ne doit pas être sous-estimé : ce sont les premiers ambassadeurs des valeurs au quotidien. Ils ont besoin également d'être guidés et outillés pour que vive la confiance, véritable socle de l'engagement dans l'entreprise et de la relation manager-collaborateur.

Pour que l'individuel soit au service du collectif et le collectif au service de l'individuel, et ainsi embarquer les équipes sur des projets plus importants pour l'entreprise qui ont du sens pour chacun. Ensuite, le meilleur devient possible.

Pour *Laëtitia Pinault*, ce mode de travail flexible est plus compliqué à gérer pour les plus jeunes, notamment les nouvelles embauches qui ne profitent pas des rapports informels existant habituellement en entreprise pour en comprendre les rouages. Si le

(21) Enquête nationale sur le télétravail 2021, Ugict-CGT, 6 sept. 2021.

(22) OECD Global Forum on Productivity, « *Telework after Covid-19: survey evidence from managers and workers on implications for productivity and well-being* », 28 juill. 2021.

(23) Guide pratique de l'OIT, « *Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après* », 2020.

(24) Synthèse remise au Ministre chargé de l'Industrie, de l'Énergie et de l'Économie numérique, « *Le télétravail dans les grandes entreprises françaises, comment la distance transforme nos modes de travail* », mai 2012.

(25) Baromètre annuel Télétravail 2021 de Malakoff Humanis, 9 févr. 2021.

(26) Étude Wolters Kluwer/OpinionWay, « *Les RH face au futur* », oct. 2021.



télétravail est devenu un incontournable des entretiens d'embauche et de la rétention des talents, une politique de rémunération ambitieuse et répondant à un besoin de justice sociale l'est également. Tout cela vient s'ajouter à l'importance des valeurs de l'entreprise auxquelles les salariés doivent adhérer, mais aussi le sens de la stratégie du groupe incluant pleinement ses engagements en matière de responsabilité sociale et environnementale.

### Recherche d'un équilibre vie professionnelle/vie personnelle

Pendant la crise sanitaire, et plus particulièrement lors des périodes de confinement, la délimitation entre la sphère privée et la sphère professionnelle s'est avérée ténue pour nombre de télétravailleurs. Ce phénomène a contribué à une intensification du travail, génératrice de stress et de mal-être <sup>(27)</sup>. Ce constat a été confirmé par l'enquête menée par la CGT, cette dernière révélant que la majorité des salariés interrogés déclaraient un accroissement tant du temps de travail que de la charge de travail, avec une diminution du nombre de pauses et de leur durée <sup>(28)</sup>. Le droit à la déconnexion est également questionné, deux tiers des répondants déclarant recevoir des sollicitations durant leurs périodes de congé, dont 10 % systématiquement.

Les entreprises devront se montrer vigilantes et renforcer leurs actions pour garantir au télétravailleur un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle, notamment *via* la consécration d'un véritable droit à la déconnexion, en ce compris la sensibilisation sur le rythme d'une journée de travail incluant des pauses et des durées minimales de repos ou maximales de travail.

### Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

En France, où le taux de télétravail en 2019 était égal pour les hommes et les femmes, la part de femmes en télétravail lors du premier confinement national, du mois de mars au mois de mai 2020, a augmenté pour atteindre 52 % contre 43 % pour les hommes <sup>(29)</sup>.

(27) Rapport de recherches d'Eurofound et du Bureau International du Travail, « *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work* », févr. 2017.

(28) Enquête nationale sur le télétravail 2021, Ugict-CGT, préc.

(29) OECD, « *Teleworking in the Covid-19 Pandemic: Trends and Prospects* », précité.

Dans son rapport sur l'état du sexisme en France, le Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCE) constate que « *le télétravail s'est révélé particulièrement difficile pour les femmes du fait de leur investissement à la fois dans le travail professionnel et dans les tâches domestiques et parentales ainsi que dans le suivi scolaire, sans qu'un rééquilibrage se soit opéré dans les couples* ».

Par ailleurs, les femmes bénéficient de conditions de télétravail moins favorables, puisqu'elles disposent moins souvent d'une pièce dédiée où elles peuvent s'isoler que les hommes <sup>(30)</sup> et sont 1,5 fois plus interrompues par leurs enfants que les hommes en situation de télétravail <sup>(31)</sup>. S'ajoute à cela le fait que 33 % d'entre elles, lorsqu'elles travaillent à distance, sont dans l'impossibilité d'adapter leurs horaires, contre seulement 21 % des hommes placés dans la même situation <sup>(32)</sup>.

Enfin, les managers seraient plus réticents aux demandes de télétravail formulées par des salariées. Les recherches menées pour l'équipe *JuDy* révèle que ces réticences se traduisent notamment par une incitation à se rendre sur le lieu de travail pour ne pas perdre de chance de voir sa carrière professionnelle évoluer favorablement, ainsi que par le retrait de primes ou d'avancement de poste que les télétravailleuses s'attendaient à obtenir <sup>(33)</sup>.

Les pistes de réflexions pour renforcer l'égalité professionnelle sont nombreuses, car il ne faudrait pas que le recours au télétravail instaure, malgré lui, un déséquilibre stigmatisant entre les hommes et les femmes.

### Favoriser l'emploi des travailleurs en situation de handicap

La pérennisation du travail à distance offre l'opportunité aux employeurs de favoriser l'accès à l'emploi des travailleurs en situation de handicap.

(30) INED Population et Sociétés n° 579, « *Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de Covid-19 a changé pour les Français* », juill. 2020.

(31) Étude du Boston Consulting Group, « *Crise de la Covid-19 : un retour en arrière pour la parité hommes-femmes au travail ?* », 19 févr. 2021.

(32) Ugict-CGT, Enquête nationale sur le télétravail 2021, précité.

(33) <https://www.anr-judy.fr/fr/actualites/l-equipe-judy-publie-une-tribune-dans-le-monde-teletravail-les-femmes-enceintes-et-les-parents-de-jeunes-enfants-gagneraient-beaucoup-a-un-droit-dedie>.



Parmi les leviers identifiés par l'Agefiph, pour faire du télétravail un outil d'inclusion professionnelle des travailleurs handicapés <sup>(34)</sup>, figure le développement des technologies d'assistance qui désignent « *les systèmes et les services liés à la prestation de produits et de services d'assistance* ». Les partenaires sociaux devront se saisir de cette question lors de la négociation des accords relatifs au télétravail et de la prise en compte du télétravail des personnes en situation de handicap.

## Impact environnemental du télétravail

L'analyse d'une quarantaine d'accords relatifs au télétravail signés en 2020 révèle que les partenaires sociaux sont particulièrement sensibles aux enjeux environnementaux du télétravail, considérant pour la plupart qu'il s'agit d'un levier pour une croissance plus durable <sup>(35)</sup>.

D'après l'Agence de la transition écologique (ADEME), la réduction des trajets entre le domicile et le lieu de travail devrait procurer « *un bénéfice environnemental moyen de 271 kg eqCO2 annuels par jour de télétravail hebdomadaire* » <sup>(36)</sup>. Pour autant, dans un rapport publié en 2020, l'ADEME affirme que cet effet positif du télétravail sur l'environnement doit être nuancé. En effet, bien que le nombre de trajets entre le domicile et le lieu de travail diminue avec la pratique du télétravail, des étapes intermédiaires à ce trajet sont maintenues, tel que le dépôt des enfants à l'école ou encore le passage dans un commerce de proximité. Outre les

déplacements, le rapport met en évidence une très nette augmentation des flux vidéo, notamment des vidéoconférences. De nouvelles consommations énergétiques font également leur apparition au domicile des salariés, notamment l'éclairage, le chauffage ou encore les connexions internet. En outre, de nouvelles habitudes de travail sont à prévoir et pourraient avoir un impact plus ou moins important sur l'environnement, telles que l'accroissement de l'équipement numérique, la réduction des déplacements professionnels ou encore l'augmentation des week-ends de villégiature <sup>(37)</sup>.

Dans un contexte de développement croissant de la responsabilité sociétale des entreprises et des attributions des représentants du personnel en matière environnementale, les entreprises n'échapperont pas à la nécessaire sensibilisation des collaborateurs et à l'analyse des effets du télétravail sur leur impact environnemental.



La crise sanitaire aura permis de démocratiser et banaliser la pratique du télétravail. Dans cette perspective d'évolution et d'organisation du travail repensée, de nouveaux modes d'organisation devraient émerger, car il ne suffit pas d'afficher une culture de télétravail, encore faut-il se donner les moyens de sa réussite en repensant toute l'organisation du travail et les habitudes managériales.

D'ici à ce que la semaine de quatre jours fasse son entrée dans le débat... il n'y a qu'un pas ! ♦

<sup>(34)</sup> Agefiph et Club Handicap et Compétences, « *Le télétravail des personnes en situation de handicap* », sept. 2021.

<sup>(35)</sup> Analyse de l'Anact-Aract, « *Installer le télétravail dans la durée ? Analyse d'accords télétravail et recommandations pour l'action* », nov.2021

<sup>(36)</sup> ADEME, « *Évaluation de l'impact du télétravail & des tiers-lieux sur la réduction des consommations d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre, et sur l'organisation des entreprises* », 2015.

<sup>(37)</sup> Rapport final de l'ADEME, « *Étude sur la caractérisation des effets rebond induits par le télétravail* », sept. 2020.



# Les jeunes de la génération Covid



Jean-Michel MORIN

Sociologue,  
Université Paris Cité

Les témoignages RH apportés dans ce numéro montrent combien la crise a impacté de manière différente les secteurs. Il y a un contraste entre *Air France*, immobilisé au sol, et une Caisse régionale du *Crédit Agricole* qui continue ses activités. Dans la presse quotidienne régionale (PQR), chez *Ebra*, on cherchait déjà à faire évoluer les journalistes vers le digital. Alors que, dans le secteur de la propreté, en Île-de-France, chez *Puissance 5*, le télétravail n'est même pas envisageable. Chez *In'li*, dans l'action logement, on met les salariés au service de locataires confinés. Chez *Systra*, dans l'ingénierie et le conseil en transport, le DRH France fait une distinction par âge entre ses salariés : d'une part, il y a des seniors-experts, confortablement logés, avec des enfants autonomes ; d'autre part, il y a des juniors-en développement, moins bien logés, avec des enfants en bas âge que l'école ou la crèche n'acceptent pas à toutes les périodes de la crise <sup>(1)</sup>.

Parmi les chantiers RH évoqués dans ces témoignages, c'est ce thème transversal des âges que nous propo-

(1) Voir le témoignage de S. Bagdassarian, DRH France de Systra, dans ce numéro.

Comment les juniors ont-ils vécu  
(ou survécu à) la crise ? Quelle a été leur  
attitude face au travail et à l'entreprise ?  
Comment désormais les accompagner,  
les intégrer ?

sons de creuser. Au-delà des secteurs, y a-t-il une particularité des jeunes professionnels au sein de l'ensemble des collaborateurs ? La crise a-t-elle accentué ces spécificités ? Par contraste, qu'ont-ils de spécial, ces moins de trente ans : par rapport aux

autres jeunes encore en étude et non encore recrutés ; par rapport aux trentenaires diplômés et déjà mieux insérés ; par rapport aux autres salariés, jusqu'aux seniors en fin de carrière, voire aux retraités ?

On fantasme beaucoup sur cette jeunesse « sacrifiée » qui formerait la « génération Covid ». Déjà, il convient de définir les termes : âge et génération.

On considérera comme jeune quelqu'un qui a un « âge » compris entre 18 et 30 ans en ce moment. Ces personnes vont vieillir en âge et, sûrement, grandir encore en sagesse. On leur souhaite une vie heureuse <sup>(2)</sup>. Vu l'allongement de l'espérance de vie, certains verront peut-être le siècle suivant, s'ils deviennent centenaires <sup>(3)</sup>.

(2) Je formule ces vœux d'autant plus chaleureusement qu'il s'agit de mes enfants et de mes étudiants.

(3) Encore que, avec la pandémie de Covid-19, on enregistre une baisse de l'espérance de vie en 2021, INSEE Pre-



On considérera comme « *génération* » quelqu'un qui est né en 2000, certains disent les « *millennials* ». Ces personnes ont certes « *20 ans en 2020* ». Mais leur date de naissance n'évoluera pas. Même dans plusieurs décennies, ils resteront ceux qui avaient vingt ans au moment de la crise du Covid-19. On parlera d'eux comme on parle de la génération des « *boomers* », ces baby-boomers, nés en 1948. Ils avaient vingt ans en 1968. Ils ont désormais plus de soixante-dix ans et sont les grands-parents de nos « *jeunes* » d'aujourd'hui. Entre eux, se trouve une génération des « *parents* ».

Les jeunes sont-ils dans la déprime ou la révolte ? Leur génération est-elle narcissique ou éprise d'un idéal de développement durable ? Pour faire la lumière sur ces questions, ici dans l'optique de l'intégration RH des jeunes embauchés en période de crise, on dispose d'une moisson d'enquêtes sociologiques <sup>(4)</sup>. Nous en avons retenu quatre, particulièrement riches en résultats.

#### QUATRE ENQUÊTES SUR LES JEUNES EN TEMPS DE CRISE

- Frédéric Dabi, « *La fracture – Comment la jeunesse d'aujourd'hui fait sécession : ses valeurs, ses choix, ses révoltes, ses espoirs...* », Les Arènes, sept. 2021 (enquête IFOP 2021 auprès de plus de 1 500 jeunes de 18-30 ans).
- Olivier Galland, « *20 ans, le bel âge ? Radiographie de la jeunesse française d'aujourd'hui* ». Nathan, avr. 2022 (enquête Harris Interactive auprès de 8 000 « jeunes » de 18-24 ans, 1 000 « parents » de 46-56 ans, 1 000 « boomers » de 66-76 ans).
- Monique Dagnaud et Jean-Laurent Cassely, « *Génération surdiplômée. Les 20 % qui transforment la France* », Odile Jacob, janv. 2021 (enquête avec 40 entretiens qualitatifs et un sondage, auprès de jeunes actifs niveau master de 25 à 35 ans).
- Claudine Attias-Donfut et Martine Segalen, « *Avoir 20 ans en 2020. Le nouveau fossé des générations* », Odile Jacob, nov. 2020 (enquête auprès d'une centaine d'étudiants « vingtenaires », actualisant une grande enquête menée vingt ans avant).

mière, n° 1846, mars 2021. Téléchargeable sur le site de l'INSEE.

(4) Dans un précédent numéro des Cahiers du DRH, déjà sous la direction éditoriale de Bruno Lefebvre et du Cabinet AlterAlliance, (n° 278, sept. 2020), j'avais présenté quelques « outils » d'enquête sociologique à usage RH. Là, voici quelques résultats de telles enquêtes. Ils intéresseront, je l'espère, les DRH.

Nous présenterons d'abord les résultats des deux premières enquêtes, menées en 2021. La première est particulièrement importante pour comprendre les jeunes salariés et leur rapport au travail et à l'entreprise. La deuxième n'aborde que les attitudes sociales et politiques des jeunes. En revanche, elle fournit une typologie sur l'ensemble de la jeunesse, incluant ceux qui ne sont pas encore au travail. Les deux dernières enquêtes ont été menées juste avant la crise de 2020. Elles permettent de comparer les vingtenaires : aux trentenaires surdiplômés, d'une part, aux autres générations « *parents* » et « *boomers* », d'autre part.

### IFOP : LES 18-30 ANS, ET UN ZOOM SUR LES JEUNES SALARIÉS (FÉVRIER 2021)

Le titre de Frédéric Dabi, directeur général opinion de l'Ifop, se veut accrocheur : « *La fracture* ». Pour autant, la « *sécession* » annoncée en sous-titre ne s'applique pas du tout aux jeunes salariés, en ce qui concerne leurs attitudes au travail et face aux entreprises. Mais commençons par quelques résultats généraux à l'ensemble des 1 500 jeunes qui ont répondu à l'enquête. D'autant que celle-ci est menée pour la sixième fois depuis les années cinquante, ce qui permet une profondeur historique.

Les répondants s'estiment heureux à 84 % en 2021. C'est toutefois dix points de moins qu'il y a vingt ans. En fait, on retrouve le niveau de 1957. Pour trouver qu'ils ont de la chance de vivre à l'époque actuelle, c'est la première fois, depuis que ces enquêtes existent, que les jeunes ne sont plus majoritaires, seulement 47 %. Une vie réussie passe alors par la famille (62 %) et du temps libre (42 %), avant d'avoir de l'argent (32 %) ou de faire une belle carrière professionnelle (24 %). Sur cet item, le total est supérieur à 100 %, car les interviewés peuvent donner jusqu'à trois réponses. Enfin, les répondants estiment qu'il y a moins besoin d'un idéal pour vivre cette période : 42 % seulement pensent que cela est nécessaire. C'est le score le plus bas de la série depuis 1957, quarante points plus bas qu'il y a vingt ans.

S'agissant de l'**impact perçu de la crise**, les répondants sont persuadés que leur génération va payer pendant des décennies les dettes contractées au cours de la période pandémique, dans une proportion de 88 %. Ils perçoivent qu'avec cette crise il est



difficile d'avoir une vie sociale et affective normale, pour 87 % d'entre eux. Enfin, ils estiment que les jeunes générations sont injustement accusées d'être responsables des reprises de l'épidémie, à 70 %, 68 % considérant en revanche que leur génération a été sacrifiée au profit des français plus âgés. Inquietant, 58 % éprouvent un sentiment de déprime. Enfin, 34 % s'estiment capables d'avoir une influence sur les destinées de leur pays (contre 20 % en 1957, 32 % en 1968, mais 59 % en 1999).

Ces résultats en clair-obscur ne doivent pas cacher l'essentiel : **la jeunesse est éprouvée, mais elle n'est pas résignée**. De manière relative, on mesure plutôt un état d'esprit positif, de dix points supérieurs à celui de leurs aînés. Dans une résilience, tournée vers l'avenir, on note un doute sur l'État et une confiance envers l'entreprise. C'est déjà le cas sur l'ensemble des jeunes répondants, sans regarder le sous-ensemble des jeunes salariés qui sont encore plus positifs. Sur un indice classique de confiance, l'ensemble des répondants est à 86 % de confiance envers la famille, 56 % envers les chefs d'entreprise, 35 % envers l'État et 28 % envers les partis politiques. C'est une dégringolade pour ces derniers, depuis des décennies. Or, ces jeunes sont en quête d'institutions de confiance car, par ailleurs, l'insatisfaction est grande face aux chantiers à améliorer : délinquance, 74 % ; inégalités, 68 % ; terrorisme, 64 % ; discriminations, 61 % ; égalité femmes-hommes, 54 %. Sur ces thèmes, beaucoup attendent de meilleures pratiques. Une minorité seulement préconise des solutions radicales, voire violentes pour obtenir satisfaction. Enfin, l'enjeu de l'environnement fédère toute la jeunesse. La cause écologique n'est pas pour autant que l'affaire de partis qui s'en réclament. En particulier, les entreprises sont attendues, à nouveau, sur ces thèmes. On les soupçonne moins qu'avant de faire de la simple communication dans ces domaines. On encourage leurs efforts quand ils sont constatés concrètement.

Prenons pour terminer le **sous-ensemble de ceux qui travaillent déjà**. Ces salariés âgés de moins de trente ans apportent un foisonnement de réponses revigorantes. Ils sont à la fois satisfaits et exigeants : plus que les autres jeunes qui ne travaillent pas encore ; plus que les autres salariés davantage âgés. Le tournant remonte aux années 2010 et la crise accélère cette tendance. Sur les indicateurs habituels de satisfaction, presque tout est au vert : autonomie, 88 % ; ambiance, 83 % ; clarté des tâches,

81 % ; équilibre vie professionnelle-vie personnelles, 79 % ; intérêt du contenu du travail, 77 % ; conditions matérielles, 72 % ; formation, 62 % ; possibilités d'évolution, 56 % ; rémunération, 54% (en dernier). On mesure aussi un fort degré d'engagement sur les indicateurs de référence. Le contexte est à un rapport dépassionné face aux stéréotypes anti-entreprises, si répandus en France. En outre, la crise sert de révélateur positif. Il y a une confiance dans les entreprises, que ce soit pour préserver l'emploi (78 %), ou pour adapter l'organisation aux conditions sanitaires (74 %).

Si ces jeunes salariés sont positifs, ils ont toutefois de nouveaux comportements qui pourraient se diffuser auprès de leurs aînés plus âgés. Très axés sur l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, ils considèrent plus que les autres que « *mes collègues sont aussi mes amis* ». Ils sont aussi prêts à être moins payés pour travailler près de chez eux. Ils sortent facilement de leur lieu de travail pendant la journée, pour bénéficier du quartier où est située l'entreprise. Des activités réalisées auparavant dans le quartier d'habitation basculent vers le quartier de l'entreprise, voire dans l'entreprise qui doit proposer de nouveaux services. Sur le fameux télétravail <sup>(5)</sup>, les trois quarts des jeunes salariés pronostiquent qu'il va s'accroître. Mais ils ne sont que 37 % à le souhaiter pour eux-mêmes. On retrouve l'idée de collègues-amis, qu'il importe de retrouver en « *présentiel* ». Finalement, l'entreprise doit être une communauté bienveillante, qui laisse s'exprimer les valeurs personnelles, tout en démontrant son utilité sociale. Alors, il n'est pas question de s'en tenir trop à distance, chose que revendiqueront plus volontiers des seniors. En définitive, il y a chez ces jeunes salariés une modification des espaces, des temps et des relations, dans un état d'esprit positif. Cela ne signifie pas pour autant un attachement pérenne. Tout est vécu sur le mode transitoire. Il suffit d'une mobilité sentimentale ou familiale, d'un sentiment d'ennui au travail qui s'installe, d'une envie d'ailleurs, d'un projet qui suppose d'aller vers un autre statut, et le jeune salarié rompt le lien de subordination qui le liait à son employeur.

(5) Sur le télétravail, signalons la remarquable enquête de Delphine Courvoisier-Taillier, Anne-Françoise Kerbrat, Margot Lambert et Sonia Pereira-Carvalho, « *Le télétravail à l'épreuve du réel* », Mémoire de MBA en management des RH, Promotion 18, Université Paris Dauphine-PSL, 2021. On trouve non seulement de multiples témoignages de traversée de crise, du télétravail imposé au « *retour au bureau* », mais aussi moult préconisations RH.



## HARRIS : TYPOLOGIE DE L'ENSEMBLE DES JEUNES, 18-24 ANS (SEPTEMBRE 2021)

C'est *Frédéric Dabi*, au début de son livre, qui cite la phrase célèbre de *Paul Nizan* (en 1931) : « *J'avais 20 ans. Je ne laisserai personne dire que c'est le plus bel âge de la vie* ». Mais c'est *Olivier Galland*, sociologue senior des questions de jeunesse, qui donne comme titre à son livre récent : « *20 ans, le bel âge ?* » Il exploite la plus grande enquête sur la jeunesse jamais réalisée : 8 000 « jeunes », 1 000 « parents », 1 000 « boomers », c'est un échantillon record. Cela permet des tirs croisés très fins, par âge, mais aussi par sexe, diplôme, origine sociale des répondants.

L'auteur restitue avant tout les attitudes sociales et politiques des jeunes et non pas leurs regards face au travail et à l'entreprise. Il faut dire que l'échantillon est composé de 18-24 ans. Il est quand même intéressant d'indiquer la typologie finale. Elle donne une « *radiographie de la jeunesse française d'aujourd'hui* » (sous-titre du livre). Dans une optique RH, on couvre ainsi le spectre le plus large de toute une génération montante, plus ou moins préparée à la vie en entreprise.

Après avoir montré que ces jeunes sont en moyenne plus sociétaux (chapitre 2) et moins politiques (chapitre 3) que leur aînés, *Galland* se sert de la taille de l'échantillon pour différencier quatre types <sup>(6)</sup> de jeunes (chapitre 4) :

- les « **démocrates protestataires** » (39 %). Diplômés du supérieur, plus à gauche ou écologistes, ils veulent changer la société tout en rejetant la violence. Plus féminins et issus de milieux aisés, ils connaissent moins de difficultés matérielles ;
- les « **désengagés** » (26 %). Plus masculins et issus de milieux populaires, ils résident plus en petites villes ou zone rurale. Ils rejettent la violence en politique, mais la tolèrent plus dans la vie sociale ordinaire ;
- les « **révoltés** » (22 %). Contrairement aux précédents, eux ont une tolérance pour la violence, y compris politique, dans le but d'une transformation révolutionnaire. Par ailleurs, ils sont, plus que

les autres jeunes, en détresse psychologique et en difficultés matérielles ;

- les « **intégrés transgressifs** » (13 %). Engagés dans le monde sportif, associatif, humanitaire, religieux, ils sont pourtant tolérants à la violence. Surtout, ils sont particulièrement sensibles à la question du racisme. Ayant moins de difficultés matérielles ou psychologiques que les révoltés, ils sont plus souvent d'origine étrangère ou nés à l'étranger. Les jeunes musulmans sont sur-représentés dans cette catégorie.

La question RH est de savoir comment intégrer ces quatre types de jeunes dans tous les emplois de cadres, professions intermédiaires, employés et ouvriers, qualifiés et non qualifiés, que les entreprises cherchent à pourvoir. Pour recouper l'enquête *Harris* avec l'enquête de *Ifop*, les résultats sur les « moyennes » se superposent. En revanche, la typologie de *Galland* montre que le zoom de *Dabi*, sur les jeunes salariés de moins de trente ans porte sur les jeunes les mieux intégrés : ceux qui ont su rejoindre un emploi. Reste à accueillir les autres. *Galland* compte beaucoup sur l'école pour y parvenir, dans sa conclusion. Mais, à 18-24 ans, il est temps de passer à la suite ?

## LES JEUNES PROFESSIONNELS DE 25-39 ANS SURDIPLÔMÉS, EN 2019

C'est précisément cette suite que décrit une enquête passionnante, réalisée, elle, avant la crise de 2020. Elle porte sur les trentenaires cette fois. Elle se focalise en outre sur les diplômés titulaires d'un master ou équivalent. Cela représente les 20 % plus diplômés, bref le « *vivier des talents* ». Dans une enquête qualitative, menée par entretiens approfondis auprès d'une quarantaine d'entre eux, *Monique Dagnaud*, sociologue et *Jean-Laurent Cassely*, journaliste, dressent autant de portraits, tout en finesse. Les résultats montrent deux choses. D'une part, la crise ne fait qu'accélérer les tendances, déjà évoquées, dans la sphère du travail. Celles-ci étaient déjà bien lancées, sur la remise en cause des temps, des espaces, des relations. D'autre part, cette *Génération surdiplômée* pourrait s'avérer homogène. Ils ont en commun d'être : « *ceux qui transforment la France* » (sous-titre). En fait, il n'en est rien. Il faut à nouveau construire des typologies pour rendre compte de leur diversité.

(6) On peut comparer ce découpage avec la typologie la plus vénérable de la sociologie internationale, celle des « déviants » de Merton : conformisme-innovation, ritualisme, rébellion, évasion.

L'enquête décrit leurs parcours scolaires et professionnels, puis leur travail, leurs modes de vie et leurs attitudes politiques. Par leurs diplômes, ils ne détiennent pas directement des moyens de production, mais un capital immatériel à forte valeur : leurs compétences et leur faculté d'innover. De ce fait, ils constituent un vivier de talents, demandés, que l'on cherche à attirer et à fidéliser. Ils peuvent alors faire monter les enchères, tout en préservant leur liberté. Souvent, ils sont ignorants ou indifférents au sort

des moins dotés. Ces derniers, eux, en veulent à ces nouvelles élites, sortes d'accapareurs de rêve, qui réussissent là où les autres espèrent en vain.

Une typologie permet de distinguer quatre sortes de contributions au monde du travail. Les auteurs croisent un axe des impacts : techno-économique ou socio-culturel ; avec un axe des processus : innovation ou organisation. Cela donne ainsi quatre cadrans.

### Répartition en cadrans des jeunes surdiplômés

|   |   |
|---|---|
| <b>Impact techno-économique / Innovation</b><br>Écosystème de start-ups, project manager, développeur, UX designer, data-scientist, nouvelles technologies, consultant digital... | <b>Impact socio-culturel / Innovation</b><br>Entrepreneurs sociaux, intermédiaires culturels, urbanisme transitoire, tiers lieux, consultant environnemental... |
| <b>Impact techno-économique / Organisation</b><br>Avocat, manager ou cadre des fonctions support d'entreprise, contrôle de gestion, audit, consultant informatique...             | <b>Impact socio-culturel / Organisation</b><br>Enseignant-chercheur, médecin, cadre de la fonction publique et du tiers secteur, en milieu associatif...        |

**Cadran nord-ouest**, les intéressés visent plus l'innovation que le fait de commander ensuite à de vastes équipes. Aucun des *start-uppeurs* interrogés ne s'est lancé pour créer son propre emploi. En fait, ils en avaient déjà un. C'est plutôt le rejet d'organisations trop bureaucratiques ou d'un management trop autoritaire qui a pu les faire changer. Le but n'est pas nécessairement de devenir riche. En revanche, il y a une quête de relations authentiques qui abolissent les frontières : public/privé, amis/rerelations professionnelles, partage altruiste/stratégie monétaire.

**Cadran nord-est**, les trentenaires diplômés ont les mêmes profils que les précédents, mais c'est l'impact visé qui est différent. D'un côté, ils appliquent les mêmes méthodes : conduite de projet, médiation, agilité, co-construction, *user experience*. D'un autre côté, c'est dans le domaine du social, de l'environnemental, du culturel. Ils acceptent d'être dans ces secteurs, pourtant moins rémunérés. Ils y trouvent autant des tensions, mais, selon eux, plus de sens dans les finalités. Leur quête de relations authentiques est aussi très forte.

Les **cadrans sud-ouest et sud-est** sont moins explorés dans l'enquête, car ils portent sur des métiers plus classiques. Ils sont tournés vers l'organisation, plus que vers l'innovation. La crise redonne du poids à ces métiers. En plein Covid-19, il fallait des logisticiens, informaticiens, contrôleurs, côté impact

techno-économique et des professeurs ou des médecins, côté impact socio-culturel.

Cette typologie au travail se superpose avec des lieux de vie et des modes de consommation : métropoles et TGV pour les uns ; villes moyennes et circuits bio pour les autres. Trois constats émergent :

- tous sont sportifs, pour compenser des activités intellectuelles et sédentaires. Ce sont les membres des milieux populaires qui font de la moto et regardent la télé après un travail physique épuisant ;
- tous sont plutôt centristes ou écologistes. Ce sont les milieux moins chanceux qui sont tentés par le populisme ou l'abstention ;
- « *Sympathique, ouverte, tolérante, dynamique, sportive, cultivée, cette nouvelle élite n'en est pas moins recroquevillée sur un entre-soi socioculturel, générationnel et géographique* » (p. 208). Dans le cadran sud-est, on trouve encore quelques médecins ou enseignants, qui continuent à avoir affaire à tous les milieux sociaux. Dans les autres cadrans, les jeunes cadres sont dans des lieux et des activités où ils sont de plus en plus entre pairs la plupart du temps. La conclusion des auteurs : ni alliés aux 1 % de riches qui sont en haut, ni alliés aux 80 % qui sont en bas, ces quelques 20 % pratiquent, presque sans le vouloir, une échappée belle en autonomie, vers un « *séparatisme doux* ».



Cela ne va pas aider à intégrer tous les autres ou les suivants, dans les entreprises ou dans la société.

## LIENS ENTRE LES GÉNÉRATIONS : « JEUNES », « PARENTS », « BOOMERS »

L'enquête de *Claudine Attias-Donfut* et de *Martine Segalen* est celle de deux grandes dames de la sociologie, spécialistes de la famille et des générations depuis des décennies. Elles s'assument comme grands-mères qui enquêtent de manière exploratoire auprès de leurs petits-enfants, qui ont 20 ans

en 2020. On trouve déjà les principaux résultats sur cette jeunesse, que *Ifop* et *Harris* ont recueillis et actualisés avec plus de moyens en 2021. Dans les points communs : numérique, horizontalité, transnationalité, écologie. Dans les différences : intégrations, radicalisations, identités, politique. L'originalité est que ces auteurs recoupent ces résultats avec une grande enquête, menée par elles vingt ans auparavant, sur les générations qui précèdent. Le résultat est paradoxal : il y a un fossé entre les différentes générations, mais il n'y a pas de « guerre des générations ».

On peut évoquer jusqu'à cinq générations, avec leur date de naissance, leurs repères mémoriaux et une tentative de désignation.

### Cinq générations, cinq désignations

|      |  |                  |
|------|--|------------------|
| 1900 | Première guerre mondiale                                   | « Perdus »       |
| 1920 | Seconde guerre mondiale et Sécurité sociale                | « Labeur »       |
| 1945 | Guerre d'Algérie, mai 68, croissance, autonomie des femmes | « Abondance »    |
| 1970 | Chute du mur de Berlin, Sida, crise                        | « Désenchantés » |
| 2000 | Internet, écologie... Covid                                | « Désenchaînés » |

Le plus pertinent est d'isoler les trois dernières générations, à la charnière de deux siècles : les « jeunes » nés en 2000 ; leurs « parents » nés dans les années 60 ou 70 ; leurs grands-parents les « boomers », nés en 1945 et qui avaient autour de 20 ans en mai 68. Sans entrer dans le détail des résultats de l'enquête, donnons-en le fil : la jeunesse ignore assez largement l'héritage des aînés, mais les relations au sein de la famille proche sont excellentes. La famille a pourtant considérablement changé : le lien conjugal s'est fragilisé, mais le lien de filiation s'est consolidé ; le nombre d'enfants par famille a diminué, mais l'espérance de vie s'est allongée, au point que les « jeunes » connaissent jusqu'à leurs arrière-grands-parents. Dans ce contexte, nos « millenials », nés en 2000, n'ont plus grand-chose à voir avec les « boomers », anciens soixante-huitards <sup>(7)</sup>. Pour autant, ils restent

très liés à leurs parents, affectivement et financièrement. Leurs grands-parents les aident et les aiment. Ils vont visiter une aïeule en Ehpad, quand les visites sont autorisées. Pour le reste, ils demeurent entre pairs, reliés par les réseaux sociaux, capables de planifier seuls leurs rêves, même en temps de pandémie. En outre, sur le principe, ils ne sont pas très reconnaissants envers des générations qui leur laissent une planète polluée, un mauvais partage des richesses, une pandémie et des dettes.

## QUEL ACCOMPAGNEMENT POUR LES RH ?

De ce paysage des futurs ou récents salariés au temps du Covid, il ressort une sorte d'archipel. Comment les RH vont-ils intégrer des « transgressifs » de 22 ans (*Harris*) ? Tout en continuant à satisfaire des juniors plus classiques de 28 ans (*Ifop*) ? Sans oublier de fidéliser des talents de 35 ans, surdiplômés, qui hésitent entre : partir créer une start-up et attendre encore un peu avant de retourner dans un village

giques montrent une réalité plus nuancée, même s'il y a aussi ces éléments, en germe, dans certains types.

(7) Signalons un pamphlet, écrit par un pur « boomer », né en 1949, maoïste à vingt ans, macronien à soixante-dix ans : Brice Couturier, « *OK Millenials !* », Les éditions de l'observatoire, 2021. Ce titre est une réplique, assez agressive, à un slogan humoristique : « *OK Boomer !* », où les jeunes générations semblent prendre congé de l'ancien. Vexé, notre ex soixante-huitard reproche aux jeunes d'être des égoïstes, couvés, craintifs et vindicatifs. Il les suspecte de verser dans une culture victimaire et de devenir intolérants et violents. Nos enquêtes sociolo-



de montagne afin de revitaliser le territoire tout en trouvant une meilleure qualité de vie ? Ce n'est pas au sociologue de répondre. Il est là avant tout pour fournir des enquêtes solides. Pour conclure, tentons néanmoins d'esquisser quelques pistes <sup>(8)</sup>, en suivant une séquence : attirer, mobiliser, connecter, fidéliser, entourer.

### Attirer

Il est clair que la première promesse qui fait venir, c'est une communauté chaleureuse comportant déjà des jeunes, qui peuvent devenir des amis. Les lieux sont proches de l'habitation si possible, dans une zone ou un quartier vivant. Les rythmes sont souples. Le travail est intéressant. Il permet d'apprendre des choses, tout en étant relié à un enjeu valorisant. Bien sûr, le problème de la rémunération se pose toujours. Mais ce n'est pas le critère filtre absolu. Des sacrifices sont envisagés sur ce point si les autres critères sont remplis. La santé et la sécurité doivent être garanties, bien évidemment. Enfin, tout cela peut constituer un épisode intense, plus ou moins long, mais qui n'exclut pas un rebond ailleurs, à tout moment.

### Mobiliser

Un engagement intense peut être suscité. Il passe par des responsabilités, sources d'autonomie, avec un accompagnement bienveillant, voire un droit à l'erreur au début. Tout ceci n'est pas très nouveau. Ce qui l'est plus, c'est une forte revendication d'équité, liée aux diplômes et aux performances. Si, à travail égal, des inégalités hommes-femmes, ou entre origines sociales, voire ethniques apparaissent, cela est perçu comme insupportable. Mobiliser, c'est dire « *s'il te plaît* » avant et « *merci* » après. Bref, toute une politique de reconnaissance est à bâtir spécialement pour entretenir un engagement qui peut s'essouffler aussi vite qu'il est venu. Car il est porté par le « *plaisir* », plus que par le « *devoir* ».

### Connecter

Vu la mobilité des espaces, des temps, des relations et la forte attente d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, il convient de brancher des réseaux pour ces jeunes travailleurs. Pas seulement pour télétravailler, car ce sont les seniors qui

(8) Je m'autorise cette audace, répréhensible pour un sociologue, parce que j'ai la chance de fréquenter depuis longtemps des milieux RH et consultants RH.

ne veulent plus revenir au bureau, maintenant qu'ils ont goûté aux joies du travail confiné à la campagne. Les juniors, eux, veulent bien venir. Mais ils veulent aussi sortir dans la journée, recevoir des messages personnels au bureau, en échange des messages professionnels envoyés chez eux. Bref, ils ont leur propre sensibilité au « *virus de l'hyperconnexion au travail* » <sup>(9)</sup> et, aussi, leur propre aspiration au droit à la déconnexion.

### Fidéliser

C'est peut-être le plus difficile. Les talents sont sensibles aux marques d'attention faites pour les retenir. Mais ils sont au carrefour de moult sollicitations. Il ne s'agit pas ici d'une menace venue du classique chasseur de tête. Dans tous les domaines, familiaux, amicaux, militants, sportifs, des opportunités peuvent se présenter au salarié. L'entreprise ne maîtrise que très peu cela. Le risque est grand de perdre des compétences stratégiques de tous horizons, fonctions et grades. Or, les outils habituels (augmentations, promotions) montrent vite leurs limites. C'est autant une ambiance ou des défis à relever qui feront résister à l'appel du dehors.

Avec ces générations, le RH gère-t-il moins des mobilités qu'il n'anime un climat social, voire un réseau d'affinités ? Peut-être faut-il aller jusqu'à essaïmer, en favorisant l'outplacement de ceux, nombreux, qui rêvent un jour d'ailleurs, même s'ils sont heureux ici ?

### Entourer

Il faut viser encore plus loin qu'un équilibre avec la vie personnelle. Entourer, cela va jusqu'à rendre le jeune collaborateur fier de l'image de son organisation. Plus qu'avant, ce dernier veut pouvoir retrouver ses valeurs dans l'activité globale. Bref, le projet d'entreprise doit rejoindre des préoccupations de développement durable, au sens de responsabilités : sociales, environnementale ou éthiques. Il ne faut pas viser tout cela à la fois, en se payant de mots. C'est au quotidien, dans le concret des missions, dans l'authenticité <sup>(10)</sup>.

(9) Voir dans le présent numéro S. Gal, V. Martin-Bozzi et M. Leport, « *Hyperconnexion au travail : prévenir les causes et traiter les symptômes* ».

(10) On trouvera bien d'autres pistes dans : B. Lefebvre, « *Être authentique au travail* », Éd. Dunod, 2019.



Ces quelques pistes sont bien succinctes. C'est au lecteur de les compléter. Une chose est sûre, la sociologie des âges <sup>(11)</sup> et des générations peut aider à éclairer des enjeux RH importants en cette époque de crise. Des enquêtes de qualité arrivent à point nommé pour renseigner les décideurs.

Ni identiques à leurs parents, ni zombies venus de nulle part, les jeunes de la période Covid sont en train de constituer une nouvelle génération qui est là pour longtemps. La bonne nouvelle, c'est qu'ils font plutôt confiance aux chefs d'entreprises, aux managers et aux DRH pour organiser les choses au

mieux. Si ce n'était pas le cas, ils ne tarderaient pas, de toutes façons, à protester ou, surtout, à partir de l'organisation aussi vite qu'ils y sont arrivés.

La moins bonne nouvelle, c'est qu'ils voudraient aussi que l'on règle les problèmes, plus vastes, de l'éducation, des retraites, de la dette, de l'écologie et d'une meilleure répartition des richesses. On ne saurait leur donner tort. Si l'on ne le fait pas assez vite, il faut espérer que ces « *désenchaînés* », pour reprendre l'expression de *Claudine Attias-Donfut* et de *Martine Segalen*, ne laisseront pas la place à une génération suivante qui sera alors celle des « *déchaînés* » ? Pour l'instant, ces derniers ne sont pas encore nés. On leur doit pourtant déjà un avenir. ♦

---

(11) La sociologie des âges est d'ailleurs au programme de l'agrégation de sciences économiques et sociales (SES) pour les trois années universitaires : 2021-2022, 2022-2023, 2023-2024. Heureuse initiative, sauf si l'on en fait une sociologie de la lutte des âges, comme il y a une sociologie de la lutte des classes, des genres ou des ethnies.



# Fatigue au travail : comprendre et agir



**Marisa RIDGWAY**

Docteur en Psychologie, consultante senior  
**Cabinet AlterAlliance**

**D**epuis la crise sanitaire, la fatigue apparaît au premier rang des descriptions de l'état d'esprit des français. Au cours des plus récents diagnostics de risques psychosociaux que nous avons réalisés, nous avons également noté que les plaintes de fatigue avaient augmenté. Pourtant, la fatigue au travail a toujours existé. Fatigue dite « industrielle », fatigue cognitive, fatigue émotionnelle ou fatigue liée à la monotonie des tâches ou à l'ennui : ces différentes formes de fatigue sont depuis longtemps connues, leurs causes ont été identifiées et l'on sait donc déjà comment agir pour en préserver les salariés.

Mais qu'en est-il de la fatigue dont ils sont si nombreux à se plaindre aujourd'hui ? S'agit-il d'une nouvelle forme de fatigue qui traduirait des changements intervenus dans les conditions de travail en temps de pandémie ? Ou bien cette fatigue est-elle une conséquence d'un

Face à l'augmentation de la plainte de fatigue au travail, l'analyse de ses causes et de ses formes d'expression actuelles montre que, tout en restant une expérience intime et singulière, cette fatigue présente une dimension collective. Encourager le recours individuel à des recettes « anti-fatigue », poursuivre le traitement de chaque cas exprimé ou bien privilégier la recherche collective de solutions organisationnelles, orchestrée par le management : comment préserver au mieux la santé des salariés ?

nouveau rapport au travail qui aurait émergé depuis ? Comment comprendre cette expression actuelle de fatigue et que peut-on faire pour protéger au mieux la santé des salariés ?

## **LA FATIGUE AU TRAVAIL : UN SUJET DE PRÉOCCUPATION EN AUGMENTATION**

### **Un constat largement partagé**

« Je n'en peux plus », « je suis à plat », « je suis crevé » : ces

plaintes sont évidemment antérieures à la crise sanitaire. Mais depuis quelques mois, au cours des entretiens individuels et collectifs que nous réalisons dans le cadre de diagnostics de risques psychosociaux ou lors d'ateliers de formations que nous animons, il nous semble entendre nos interlocuteurs se plaindre de fatigue plus souvent et plus spontanément qu'ils ne le faisaient auparavant.



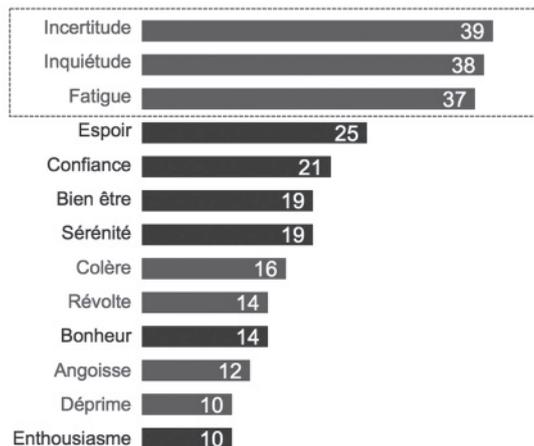
Cette impression se trouve corroborée par l'enquête Ipsos-Cevipof menée en octobre 2021 auprès de plus de 100 000 personnes. La fatigue

y arrive, en effet, en tête des termes que les personnes interrogées ont choisis pour qualifier leur état d'esprit.

## L'ÉTAT D'ESPRIT DES FRANÇAIS

Question : « Parmi les qualificatifs suivants, quels sont ceux qui caractérisent le mieux votre état d'esprit aujourd'hui ? En premier ? En deuxième ? En troisième ? »  
(base : Ensemble de l'échantillon)

EN %, « AU TOTAL »



Citent au moins un  
sentiment négatif:

76%

44% ne citent que  
des sentiments négatifs



Citent au moins un  
sentiment positif:

56%

24% qui ne citent que  
des sentiments positifs



Base : Ensemble de l'échantillon

5 - ©Ipsos - CEVIPOF F.J.J LE MONDE : Enquête électorale 2022 - Vague 2 - Octobre 2021

Total supérieur à 100% car trois réponses possibles

sopra steria



Diminution de la performance, augmentation du nombre d'erreurs, multiplication des conflits entre collaborateurs irrités ou impatientes, démotivation, désengagement et absentéisme croissant : les conséquences de cette fatigue sont préoccupantes. En outre, la proximité des expressions de fatigue avec celles d'épuisement et de *burn-out* – un terme auquel les collaborateurs font d'ailleurs souvent référence – inquiète les directions d'entreprises sensibilisées à la prévention des risques pour la santé.

S'il nous semble entendre plus de salariés se plaindre de fatigue, ces derniers mois, leurs expressions ne concernent évidemment pas la « bonne » fatigue qui résulterait d'une activité physique saine et librement choisie, mais la « mauvaise », celle qu'aucun sommeil ne parvient à éliminer, celle qu'ils disent éprouver dès le début de la journée, qui peut les faire constamment bailler et soupirer, les empêcher de se concentrer ou bien les démotiver.

### Notion multiforme englobant un vaste champ de causes possibles

La fatigue est un objet d'attention compliqué, à la frontière entre un ressenti physique qui n'est pas vraiment mesurable et un mal-être psychique qui

s'exprime souvent en termes physiques. Elle peut être un phénomène partagé et qualifiée de « *mal de notre temps* », tout en étant vécue de manière intime et singulière par chacun. Son origine peut être individuelle et sans lien avec le travail (soucis de vie personnelle, mauvaise hygiène de vie, pathologie) ou pas. Mais tant que sa cause n'est pas élucidée, puisque l'employeur doit assurer la sécurité et préserver la santé physique et mentale des salariés, les directions d'entreprise ne peuvent pas ignorer les plaintes de collaborateurs qui se disent fatigués.

Appelés à intervenir à de nombreuses reprises dans le secteur de la santé, la fatigue que nous y entendons est, bien sûr, d'abord celle des soignants, épuisés par une mobilisation inédite lors des quatre vagues de Covid-19. Toutefois, sans que leur activité n'ait été aussi directement impactée, bien des salariés d'autres secteurs d'activité nous ont aussi spontanément fait part de leur épuisement, et ce qu'ils aient été contraints de travailler chez eux ou au contraire sur site, leur seul point commun étant d'avoir été affectés par la succession de confinements, de couvre-feux et de restrictions de leurs possibilités habituelles de socialiser ou de pratiquer leurs hobbies pour se ressourcer.



Faut-il chercher dans ces restrictions communes la cause de ce ressenti de fatigue apparemment partagé ? Ou bien existe-t-il des données objectives dans les conditions de travail ou dans la façon dont il s'est organisé depuis le début de la crise sanitaire, qui peuvent expliquer que les salariés se sentent aujourd'hui plus fatigués ?

Pour répondre à ces questions, nous commencerons par exposer les différentes formes de fatigue au travail que les recherches en sciences sociales ont mis au jour au fil des années. Ensuite, en nous référant à ces causes de fatigue déjà connues et recensées, nous verrons en quoi la crise sanitaire a pu les exacerber. Pour cela, nous nous aiderons des plus récents résultats de recherche en sciences sociales que nous croiserons avec les retours de nos propres terrains d'intervention.

Ce n'est qu'après avoir recensé les différentes origines possibles de la fatigue exprimée par les salariés que nous pourrions dresser un tableau des moyens d'action dont les directions de ressources humaines disposent pour remédier à cette fatigue et protéger la santé des salariés.

### FATIGUE AU TRAVAIL : DE QUOI S'AGIT-IL ?

#### La fatigue, signal d'un « trop plein »

« *État physiologique consécutif à un effort prolongé, à un travail physique ou intellectuel intense et se traduisant par une difficulté à continuer cet effort ou ce travail* » : le dictionnaire Larousse définit la fatigue comme le résultat d'une sollicitation excessive de notre organisme, qui ne peut être maintenue.

#### Surcharge physique : une explication historique de la fatigue, limitée aujourd'hui à des contextes précis

Dans le contexte du travail, la fatigue a d'abord été associée aux conditions physiques objectives de travail en milieu agricole et industriel et les premières recherches, menées au début du siècle dernier, se sont donc intéressées à la capacité du corps humain à résister à l'effort physique <sup>(1)</sup>. Même si la notion de « *fatigue industrielle* », introduite alors, paraît

(1) G. Vigarello, « *Histoire de la fatigue : du Moyen-Âge à nos jours* », Éd. Seuil, 2020.

aujourd'hui dépassée, cette forme de fatigue a certainement affecté les personnels de santé ces deux dernières années. En effet, au plus fort des vagues de Covid-19, nous avons entendu combien les intéressés ont été sollicités, travaillant de longues heures sans pause et dans un contexte de pratiques dégradées. En particulier, lors des groupes de parole que nous avons animés dans plusieurs établissements de santé, les professionnels qui avaient été appelés à renforcer les équipes des salles de réanimation nous ont raconté combien soulever le poids de patients intubés pour la première fois de leur vie et de manière répétée les avait épuisés. Cette fatigue d'origine apparemment physique et directement imputable à la situation exceptionnelle des premières vagues de la pandémie paraît la version actuelle de la « *fatigue industrielle* » du début du siècle dernier.

Pourtant, même si la fatigue peut être associée à l'usure des corps et exprimée en termes de sensations physiques, sur la majorité des postes de travail actuels, la dépense d'énergie musculaire n'explique que dans une faible mesure la fatigue ressentie.

En effet, grâce à l'attention portée aux conditions physiques de travail et à l'apport de l'ergonomie, on ne peut plus imputer la fatigue au travail à l'existence de seuls critères objectifs physiques. C'est donc assez naturellement la surcharge intellectuelle – appelée aussi surcharge mentale ou surcharge cognitive – que les chercheurs en sciences sociales désignent depuis quelques années comme la principale responsable des plaintes exprimées.

#### Surcharge cognitive : en hausse pendant les périodes de confinement

Toujours liée à des causes quantitatives, c'est-à-dire à des niveaux de stimulation excessifs, la fatigue cognitive s'explique par le temps passé devant des écrans, par une forme de pression permanente qui semble rendre tout urgent, ou par l'injonction à être attentif et disponible à tout instant. Sont en particulier mises en cause les nouvelles techniques de communication à distance qui ont contribué à augmenter « *la tyrannie du réel et la nécessité d'un qui-vive permanent* », comme le sociologue David Le Breton <sup>(2)</sup>, l'écrivait il y a déjà quelques années.

(2) D. Le Breton, « *Bonne ou mauvaise fatigue* », In Philippe Zawieja (dir.), « *Dictionnaire de la fatigue* », Éd. Droz, 2016. p. 114-118.



Mais si les nouvelles technologies peuvent expliquer l'augmentation de cette forme de fatigue au cours des dernières décennies, d'autres facteurs de surcharge se sont ajoutés depuis le début de la pandémie.

Il y a d'abord eu la surcharge liée au travail en « *mode crise* » ou en « *mode dégradé* » : par peur de perdre leur poste ou par loyauté, bien des travailleurs ont donné leur temps sans compter et ils se sont parfois surmenés. Pour nombre d'entre eux, d'ailleurs, l'absence de toute possibilité de loisirs et de sortie, en période de confinement, a pu encourager une forme de surengagement.

Très vite, les courriels, les tchats et les messages *WhatsApp* les ont envahis afin de compenser l'impossibilité de voir leurs collègues, leurs clients, leurs fournisseurs ou leur hiérarchie. Puis, ce fut l'explosion du recours aux visioconférences. Celles-ci ont remplacé les réunions *de visu* en s'enchaînant à un rythme que les réunions *de visu* n'avaient, elles, jamais connu : parfois huit à dix dans une journée, sans pause entre deux pour récupérer. Or, assister à ces nombreuses visioconférences s'est traduit par une fatigue d'un genre particulier qui a été précisément étudiée et documentée <sup>(3)</sup>. Appelée « *fatigue Zoom* », elle est causée par un contact visuel intense avec de trop nombreux visages simultanément, par un supplément de concentration pour tenter d'interpréter leurs expressions, par une confrontation critique inhabituelle et angoissante à sa propre image, visible dans un coin de l'écran et par une immobilité forcée pour rester dans le champ de la caméra.

Mais l'usage excessif de ces nouvelles technologies n'est pas seul en cause. En effet, si les avantages du recours massif au télétravail ont été amplement décrits, les entretiens que nous avons menés ces derniers mois ont aussi révélé des déceptions à la mesure de l'engouement premier, qui pourraient expliquer l'accroissement de la fatigue ressentie.

D'abord, même si le télétravailleur paraît relativement plus libre d'organiser son temps et ses horaires (du moins en partie), la difficulté de borner formellement les heures de travail a pu conduire nombre d'entre eux à se sentir plus débordés encore que

par le passé. En outre, sous la pression d'une forme de culpabilité intériorisée – culpabilité de pouvoir travailler chez soi dans de bonnes conditions – une sorte de présentisme à distance s'est souvent installée.

Si le télétravail permet en théorie de gagner en autonomie, nos interlocuteurs nous ont aussi indiqué que cette autonomie avait accru leur charge de travail. En raison de l'éloignement physique des collègues et de l'absence de la hiérarchie, il leur était par exemple impossible de demander spontanément de l'aide ou un coup de main, car ils hésitaient à les appeler de peur de les déranger. Ainsi, sommés de porter seuls la responsabilité de tout ce qu'ils faisaient, ces télétravailleurs se disaient plus fatigués.

Enfin, si le télétravail évite bien sûr la fatigue liée aux interruptions intempestives de collègues, les télétravailleurs nous ont dit aussi que les interruptions domestiques et les tensions familiales les avaient empêchés de pouvoir se concentrer. L'organisation de leur journée se trouvait alors hachée par des activités de maison, voire par les attentes pesantes de leur entourage familial qui ne comprenait pas toujours leur manque de disponibilité pour les réaliser.

Dans le même temps, alors qu'ils faisaient l'expérience de débordements d'horaires et de confusions d'espaces et que leurs capacités de concentration se trouvaient saturées par les plus nombreuses connexions, les pauses café et les déjeuners avec les collègues disparaissaient, et ce sans qu'ils ne parviennent à se ménager, chez eux, de réels moments de détente, ni de zone de repli. Et sur ce dernier point, certains d'entre eux en venaient même à regretter les temps de transports, ces moments « *entre deux* » qui leur fournissaient une césure pour décompresser.

Pendant ces deux années, la situation de travail de ceux qui ont continué de travailler sur site sans interruption a, elle aussi, été impactée. Effectifs réduits par suite de l'application des règles sanitaires, du fait d'arrêts maladie ou de garde d'enfants déscolarisés, réorganisation du travail en urgence, gestes barrière divers empêchant la réalisation de tâches en équipes, éloignement du management (en télétravail) ont requis ajustements et flexibilité qui ont pu également augmenter leur charge mentale et les conduire à se sentir plus fatigués.

(3) J. Bailenson, « *Nonverbal Overload: A Theoretical Argument for the Causes of Zoom Fatigue* », *Technology, Mind, and Behavior*, Vol. 1, Issue 3, 2021. Disponible sur : <https://tmb.apaopen.org/pub/nonverbal-overload/release/2>.



Ainsi, qu'ils aient été en télétravail ou sur site, la pandémie a projeté l'ensemble des travailleurs dans un monde instable où chacun a dû endurer la charge mentale supplémentaire de devoir s'adapter et réagir rapidement.

### **Surcharge émotionnelle : des situations de travail inédites qui augmentent les risques d'exposition**

À ces différentes causes quantitatives de fatigue s'ajoute la sur-sollicitation des ressources émotionnelles en temps de pandémie. Nombre de soignants que nous avons rencontrés n'avaient, par exemple, jamais travaillé aux urgences ou n'avaient jamais été confrontés à la mort dans l'exercice de leur activité. Mal préparés, certains ont été si choqués qu'ils en sont devenus comme paralysés, jusqu'à devenir insensibles à la souffrance d'autrui. Or, cette forme de fatigue, dite « *compassionnelle* »<sup>(4)</sup> et propre aux métiers d'aide et de la santé, se manifeste par une paralysie de la capacité à ressentir des émotions et par la manifestation d'attitudes cyniques vis-à-vis des patients et de leurs familles qui, associées à la dégradation du sentiment d'accomplissement de soi au travail, participent du diagnostic de *burn-out*, dont les cas se sont, de fait, multipliés ces derniers mois.

Plus généralement, il semble que les ressources émotionnelles de nombreux travailleurs aient été dépassées pendant la période de crise sanitaire : commerçants ou personnel d'accueil d'agences commerciales ou d'administration face à des clients mécontents de devoir patienter en raison des jauges imposées ou refusant de porter un masque et de se désinfecter, téléopérateurs d'une mutuelle d'assurances face à des adhérents sinistrés et impatientes, etc. Toutes ces personnes se sont trouvées alors – plus que de coutume – contraintes d'afficher une émotion contraire à celle qu'elles ressentaient : dans nos exemples, rester courtois malgré l'agressivité du client ou se garder d'être accablé par l'exposé de la détresse d'un client sinistré.

Or, cet écart entre l'émotion ressentie et son expression définit une dissonance émotionnelle à l'origine de la fatigue dite « *émotionnelle* »<sup>(5)</sup>. Connue depuis de nombreuses années, elle peut toucher toutes les

professions en contact avec la clientèle comme, bien sûr, les métiers de la santé. Pendant les périodes critiques de restrictions d'accès au public, cette fatigue émotionnelle a pu toucher des salariés habituellement épargnés.

### **Surcharge mentale : une conséquence de l'injonction de performance qui ne faiblit pas**

La caractérisation physique, cognitive ou émotionnelle de la fatigue ne suffit toutefois pas à expliquer tous les cas. Certains salariés peuvent aussi se plaindre de fatigue, même en l'absence de surcharges objectivables, telles que le port de charges physiques lourdes, les longues heures de connexion, le travail en continu sur écrans ou l'exposition à la détresse de malades ou à l'incivilité de clients.

Dans « *La fatigue d'être soi* »<sup>(6)</sup>, ouvrage qui eut un important écho en son temps, le sociologue *Alain Ehrenberg* dressait le portrait d'un individu qui, sommé par le « *culte de la performance* » et l'injonction sociale d'être un « *battant* », autonome et responsable, s'épuisait à atteindre un niveau de perfection inatteignable et, dans une forme de surcharge pesant « *non plus sur les corps, mais sur les esprits* », finissait par sombrer dans une fatigue dépressive.

L'écart perçu entre la réalité de l'activité et l'idéal de performance et d'accomplissement – qu'il soit dicté par le « *culte de la performance* » ou qu'il trouve son origine en soi – est aussi ce qui caractérise le *burn-out* que l'on confond bien souvent avec un épuisement lié à la seule surcharge de travail, ce qu'il n'est pas. Or, même en dehors des secteurs de l'aide sociale, de la santé ou de l'éducation où le *burn-out* se manifeste, par définition, par la conjonction d'un épuisement émotionnel, d'une déshumanisation de la relation à autrui et d'une perte du sentiment d'accomplissement professionnel, les arrêts de travail pour *burn-out* se multiplient. Soit parce que dans tous les secteurs et dans tous les métiers, on peut avoir l'impression que le travail est sans limites et que l'on pourra toujours faire plus et mieux parce que les objectifs ne sont pas clairement établis. Soit parce que, quels que soient les résultats obtenus, ils ne sont jamais reconnus à la hauteur qu'aurait espéré l'individu.

(4) P. Zawieja, « *Fatigue compassionnelle* », In P. Zawieja (dir.), « *Dictionnaire de la fatigue* », précité, p. 289-292.

(5) V. Tran, « *Fatigue émotionnelle* », In P. Zawieja (dir.), « *Dictionnaire de la fatigue* », précité, p. 306-309.

(6) A. Ehrenberg, « *La fatigue d'être soi. Dépression et société* », Éd. Odile Jacob, 1998.



## La fatigue, signal d'un manque

### *Défaut de reconnaissance institutionnel ou aggravé par l'éloignement des collègues et du management*

L'exemple du *burn-out* nous montre d'ailleurs que la fatigue n'est pas toujours la conséquence d'une surcharge : elle peut aussi signaler un manque. Bien sûr, si l'on écoute les professionnels de santé qui se sont tant investis, il ne fait aucun doute que c'est de fatigue physique qu'ils ont évidemment souffert. Mais comme le remarque le professeur *Emmanuel Hirsch* <sup>(7)</sup>, au plus fort de la crise sanitaire, alors même que la société redécouvrait le sens de leur action et les applaudissait, ils semblaient « *infa-tigables* ». Selon lui, ce qui les heurte aujourd'hui relèverait plutôt – par contraste – du manque de compréhension et de reconnaissance de leur (toujours) forte implication. La plainte de fatigue qu'ils expriment pourrait donc s'expliquer physiquement par une forme de « *contre coup* », mais aussi par le constat d'une absence de gratitude (défaut d'amélioration de leurs conditions de travail et rétribution matérielle inférieure à leurs attentes).

Plus généralement, l'isolement lié au télétravail imposé par les décisions gouvernementales a pu avoir un effet négatif sur le sentiment d'appartenance et sur la possibilité de recevoir des marques de reconnaissance du collectif et de la hiérarchie. Ce manque nous a d'ailleurs été souvent rapporté par les managers eux-mêmes qui reconnaissent avoir parfois « *oublié* » de solliciter, puis d'encourager ou de féliciter certains collaborateurs du fait même qu'ils ne les croisaient plus.

Certes, le manque de reconnaissance, à lui seul, ne conduit pas mécaniquement à la rupture grave de *burn-out*. Cependant, si cette carence conduit l'intéressé à ne plus trouver du sens à son activité ni à trouver sa place dans l'organisation, c'est une forme de fatigue dite « *existentielle* » ou « *spirituelle* » <sup>(8)</sup> qui vient alors le miner. Associée à des causes non plus quantitatives, mais qualitatives, cette fatigue existentielle se signale plus par un désengagement et la perte de l'envie que par la perte d'énergie.

(7) E. Hirsch (Dir.). « *Pandémie 2020. Éthique, Politique, société* », Éd. Cerf, 2020.

(8) Y. Barel et S. Frémeaux, « *Fatigue spirituelle au travail* », In P. Zawieja (Dir.), « *Dictionnaire de la fatigue* », précité, p. 337-346.

### *Risques accrus de bore-out (« épuisement par le vide ») et de brown-out (« baisse de courant »)*

Le défaut de reconnaissance n'est pas la seule origine de cette fatigue existentielle. En effet, certaines personnes nous ont dit avoir été « *à plat* » ou « *vidées* », parce qu'elles n'étaient pas assez « *chargées* ».

La fatigue par défaut de travail ou par ennui ou « *épuisement par le vide* », désigné par le terme anglais de *bore-out*, est analysée et commentée depuis de nombreuses années. Due à la monotonie ou à la répétitivité des tâches, à l'absence d'intérêt du travail en soi ou bien consécutive à une mise à l'écart ou « *au placard* », cette fatigue par ennui touche toute personne dont les compétences et les capacités intellectuelles se trouvent sous-employées.

Et, lorsque sans être forcément vides ou sous-chargées, les journées de travail absorbent les collaborateurs dans des activités qu'ils jugent aussi chronophages qu'inutiles, alors c'est une fatigue par « *baisse de courant* » ou *brown-out* qui apparaît.

La participation à des réunions qui s'enchaînent sans qu'aucune décision n'y soit prise, l'impression d'effectuer des tâches dont on ne perçoit pas la pertinence, la difficulté à trouver sa place dans une nouvelle organisation pour laquelle on n'a pas reçu d'explications, l'impression d'inutilité du travail réalisé, faute d'accès au produit fini ou parce que le service rendu n'est jamais reconnu : ces situations existaient déjà avant la pandémie. Cependant, elles ont pu se multiplier pour dépasser le strict cadre des tâches monotones ou sans intérêt et toucher d'autres cibles que les personnes « *placardisées* » ou bien dévastées de ne pas obtenir la reconnaissance souhaitée.

« *J'étais fatigué de ne rien faire* », me disait un salarié, animateur commercial au sein d'un grand groupe de presse régional, lors d'un entretien téléphonique entre deux confinements. Autrefois soumis à la pression du résultat, cumulant de longs trajets en voiture et multipliant les rendez-vous, il avait vu son activité résumée à deux heures de télétravail journalier et c'était ce désœuvrement qui le fatiguait. Dans son cas, comme dans celui d'un journaliste sportif qui, faute d'événements à couvrir, était contraint de mettre en page des annonces de décès, la plainte de fatigue, peut renvoyer à l'insatisfaction de ne pas



pouvoir réaliser le travail idéal et de devoir se consacrer à des tâches moins valorisées.

Ainsi, l'« *épuiement par le vide* » ou la « *baisse de courant* » ont pu toucher des métiers et des postes jusqu'alors épargnés, mais qui soudain, en raison des restrictions imposées par la crise sanitaire, perdaient de leur substance ou de leur utilité.

### **Interrogation sur le sens réactivée en période de pandémie**

À entendre les questionnements récurrents des personnes que nous avons rencontrées pendant cette période (« *Quel est le sens de tout ça ?* », « *À quoi sert-il de travailler, si c'est pour que la maladie emporte les miens ou moi-même demain ?* »), nous pourrions bien sûr penser que l'augmentation de la fatigue existentielle ne concerne pas au premier chef le travail et son organisation.

Proche de ce que l'OMS définit comme la « *fatigue pandémique* », elle se nourrirait essentiellement de l'absence de perspectives claires et des questionnements de fond sur le sens de la vie qui ont pu surgir au fil des mois de pandémie. Et si cette fatigue se résumait effectivement à cela, les possibilités d'intervention des directions d'entreprise seraient alors bien limitées pour assurer la re-motivation des salariés.

Mais d'autres questions plus précises (« *Pourquoi devrais-je de nouveau supporter de longs trajets qui m'éloignent de chez moi et limitent le temps que je peux passer auprès de mes proches ?* » ou au contraire « *À quoi bon, ce travail isolé, loin de mes collègues dont la présence autrefois me motivait ?* ») montrent qu'en obligeant de nombreux salariés à modifier leur façon de travailler, la crise sanitaire a provoqué de nombreuses interrogations touchant directement à l'organisation du travail. Or, sur ces points précis, les directions d'entreprise peuvent et doivent agir.

En effet, d'après les analyses de tendances du marché de l'emploi, « *The Great Resignation* » ou « *Big Quit* » – qui désigne le mouvement massif de démissions qui touche les États-Unis depuis le premier pic de la pandémie – serait en train de gagner la France <sup>(9)</sup>. Associées aux difficultés de recrutement,

ces démissions et ruptures de contrat entraînent déjà de réelles pénuries de main-d'œuvre dans certains secteurs et pourraient provoquer une inflation salariale. Si cela était confirmé, les directions d'entreprise n'auront pas d'autre choix que de s'emparer des questions de qualité de vie au travail que sont l'autonomie, l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle (en partie grâce au maintien du télétravail) et l'authenticité des relations de travail dont les observateurs montrent qu'elles ont pris une place primordiale dans les réflexions des salariés.

### **FATIGUE AU TRAVAIL : COMMENT EN PRÉSERVER LES SALARIÉS ?**

#### **L'approche individuelle : premières tentations de réponse à la plainte de fatigue**

Entendre un salarié se plaindre de fatigue, invoquer un risque de *burn-out* ou expliquer qu'il ne peut plus se concentrer, qu'il est « à bout » et va se mettre en arrêt sont des alertes qu'aucun manager ou responsable des ressources humaines ne peut négliger.

Quelles qu'en soient les causes, la fatigue étant toujours un ressenti individuel, la première tentation pourrait être de lui demander s'il n'y a pas des causes extérieures au travail qui pourraient expliquer son état, par exemple : un souci familial, une pathologie, une carence ou l'effet secondaire d'un traitement. La seconde tentation serait de l'encourager à se reposer et à trouver les moyens de se ressourcer pour se préserver. Toutefois, renforcer son corps en faisant du sport, avoir une alimentation plus équilibrée, savoir s'imposer des limites et s'accorder des pauses dans la journée, de vraies coupures en fin de semaine et de vrais congés, se distraire en pratiquant un hobby, la méditation ou en cultivant ses relations familiales et amicales relèvent plus de conseils avisés de thérapeutes ou d'amis.

Peut-être peut-on toutefois s'autoriser quelques suggestions d'astuces à expérimenter. Pour limiter les effets de la « *fatigue Zoom* », par exemple : détacher ses yeux de l'écran pour se contenter d'écouter, désactiver l'apparition de son propre portrait ou uti-

(9) Dans ses dernières statistiques, la DARES indique que le nombre de démissions de salariés en CDI (ou de signatures de ruptures conventionnelles) et de ruptures antici-

pées de CDD enregistrées en juillet 2021 avaient progressé respectivement de 19,4 et de 25,8 % en deux ans.



liser son téléphone de préférence à son ordinateur pour pouvoir s'étirer et s'autoriser à faire quelques pas tout en restant connectés ? Pour déjouer les risques de confusion d'espaces et de temps chez soi : organiser un espace borné, définir des rituels de début et de fin de journée, développer des tactiques et des stratégies d'endiguement du travail pour faire face aux risques d'intrusion et d'intensification ?

Dans le cas où un collaborateur exprime de l'ennui, des échanges réguliers et individuels avec lui permettent d'évaluer sa situation et de mieux calibrer le poste en fonction de ses attentes et de ses compétences, de lui allouer de nouveaux projets ou missions, voire d'envisager une mobilité interne lorsque cela est possible, ou bien encore une formation en vue d'une reconversion.

Sans écarter la possibilité d'une part de responsabilité individuelle dans la survenue de symptômes de fatigue, ces premières tentations présentent le risque d'être interprétées comme une forme de culpabilisation des individus et de dédouanement du rôle de l'organisation du travail dans la survenue des symptômes ressentis. Par ailleurs, la revue des nombreuses causes – quantitatives et qualitatives – révèle un grand nombre de situations professionnelles contre lesquelles nous devons reconnaître que personne ne peut agir seul et que le collectif dans son ensemble peut être concerné.

Ainsi, par exemple, pour limiter les risques encourus par un collaborateur qui montre des signes de sur-engagement au travail, le manager peut intervenir au niveau individuel pour tenter d'introduire un peu de réalisme quant à ses attentes en termes de reconnaissance ou d'idéal du métier. Mais peut-être

peut-il aussi favoriser le débat au sein de l'équipe pour arriver à un accord sur ce que serait un travail « *suffisant* ». Ainsi pourrait-on éviter la fatigue liée à la surcharge que certains s'imposent pour atteindre un objectif idéalisé.

### L'approche collective : une ressource à privilégier

Plus généralement, si les situations à risque sont partagées, peut-être est-il possible d'en parler et d'identifier précisément les origines de la fatigue pour trouver ensemble des solutions et des aménagements pour les éliminer ? Car si les questions de sous-charge de travail ou, au contraire, de surinvestissement peuvent être, comme nous l'avons vu, abordées directement entre le collaborateur concerné et le manager de proximité, la plupart des facteurs de surcharge physique, cognitive ou émotionnelle, le manque de reconnaissance et même la perte de sens peuvent trouver une régulation par un travail d'équipe et de concertation.

### Réguler ensemble les temps de travail et de récupération

Si, lors de discussions entre collègues et avec la hiérarchie, c'est d'abord la surcharge de travail qui est en cause, il faudra comprendre la plainte de surcharge avec précision : s'agit-il d'horaires excessifs, d'une mauvaise gestion des connexions à distance, de l'absence de pauses ou s'agit-il d'autres défaillances de l'organisation ? Selon notre expérience, seule l'entrée dans la matérialité du travail permet de trouver des solutions concrètes aux plaintes exprimées (*voir encadré ci-après*).

#### ILLUSTRATION

##### • Fatigue cognitive : le cas des salariés d'un cabinet de courtage et de conseil financier

Suite à la remontée d'une alerte pour surcharge de travail par les représentants du personnel d'un établissement bancaire, nous avons été appelés à réaliser un diagnostic des risques psychosociaux (RPS).

Pour cela, nous avons constitué un groupe de travail réunissant des volontaires disposés à partager leurs difficultés et à tenter d'élaborer ensemble des pistes de solutions qui seraient soumises ensuite à la direction.

Effectifs insuffisants, nombre de clients croissant : les raisons de surcharge qu'ils ont d'abord évoquées sont communes à bien des situations de travail que nous rencontrons lors de nos interventions et, par expérience, les recommandations – sous forme de revendications – ne peuvent pas facilement aboutir, faute de budget et en raison des contraintes de marché. C'est pourquoi nous avons encouragé les participants à entrer dans le détail et dans la matérialité de leur travail concret.



Ils nous ont alors signalé des zones de dysfonctionnement dans l'ergonomie de leur poste de travail : ancienneté et nombre de logiciels fonctionnant en parallèle sans passerelle, nombreuses fenêtres affichées sur un seul écran et nombreux éléments clignotants. À la fatigue physique (visuelle) s'ajoutait la lourdeur de retraitements manuels, mais aussi la charge mentale liée à la peur de commettre des erreurs. L'absence d'accès à certains logiciels par défaut d'habilitation et l'impossibilité de déranger des collègues eux-mêmes surchargés achevait de les épuiser.

À l'issue de deux réunions d'une demi-journée, plusieurs suggestions d'améliorations des processus ont été remontées. Certaines étaient mineures et ont pu être immédiatement mises en place : mise à niveau des habilitations, acquisition de licences de logiciel, réponses automatisées. D'autres ont nécessité des développements informatiques coûteux, certes, mais nécessaires pour répondre à la plainte initiale et pour augmenter la productivité et la qualité du travail effectué. ♦

Hormis le rappel du droit à la déconnexion qui figure désormais dans la signature des courriels, il faut alors encourager les managers à définir au sein de leur équipe des règles précises pour éviter les risques de débordement (moyen de communication à privilégier suivant le type de message, plages horaires où l'on est joignable et où on ne l'est pas, suppression des réunions d'équipe tardives, etc.) et il convient de s'assurer de leur exemplarité.

Sachant que l'immobilité et l'absence de pauses peuvent grever les possibilités de récupérer et donc diminuer l'acuité et freiner la créativité, supposer que faire une pause, c'est « *ne rien faire* » est une autre idée commune qui pourrait être discutée, puis revisitée. Issues des résultats de nombreuses recherches en sciences cognitives, la littérature sur le thème des « *productivity spurts* » – que l'on pourrait traduire par « *poussées de productivité* » en français – montre en effet les bienfaits de pauses régulières sur la qualité du travail réalisé. Prévoir quelques minutes sur les agendas entre deux visioconférences pour permettre aux collaborateurs de se lever, de se promener, de discuter avec les collègues, d'aménager des temps de rencontre au cours

de la journée (déjeuners, moments de convivialité) et même autoriser un collaborateur – lorsque les locaux le permettent – à faire une micro-sieste pour se ressourcer : voilà quelques exemples de pratiques de récupération qui pourraient être favorisées.

### Assurer un soutien émotionnel

Dans le cas où les discussions révéleraient que la fatigue ressentie tient plutôt au dépassement des ressources émotionnelles, d'autres solutions pourront être envisagées selon les situations que les collaborateurs auront rapportées : proposer une formation à la gestion des émotions face aux situations de détresse, de résolution des situations de conflits ou de gestion des incivilités ou bien envisager des aménagements en amont pour empêcher la survenue de difficultés (voir *encadré ci-après*).

Sans compter que, même si aucune solution ne pouvait être mise en place dans l'immédiat, l'animation d'une discussion de travail agréable et de qualité peut déjà redonner de l'énergie et permettre aux collaborateurs de faire face aux situations de dissonance émotionnelle susceptibles de les épuiser.

### ILLUSTRATION

#### • Fatigue émotionnelle : le cas des salariés d'un centre d'appel dans le service de gestion des sinistres d'une compagnie d'assurances

Suite à la remontée d'un « *malaise interne* » par les représentants du personnel d'une compagnie d'assurances, nous avons été appelés à réaliser un diagnostic des RPS.

Compte tenu de la taille importante de l'entreprise et du grand nombre de volontaires souhaitant nous rencontrer, plusieurs groupes de travail ont été constitués de manière à établir avec précision la nature des difficultés ressenties dans l'exercice du travail et d'élaborer des premières pistes d'amélioration.

Sans évoquer de fatigue émotionnelle *per se*, certains collaborateurs nous ont fait part de la charge émotionnelle que constituait souvent l'étude du dossier d'un sinistré. Au téléphone et en particulier dans le centre d'appels, cette charge émotionnelle était augmentée. Le contact avec des assurés malades ou dont les proches sont récemment décédés peut en effet créer une résonance avec les situations personnelles vécues par les salariés. Plus



généralement, il peut fragiliser des personnes mal préparées à faire face à de telles situations. Certains salariés disaient craquer nerveusement sur les plateaux, sans que le management n'intervienne autrement qu'en leur reprochant leur « *sensiblerie* ».

Les salariés souhaitaient que la direction et le management de proximité expriment *a minima* leur empathie et qu'ils puissent bénéficier d'une formation à la prise d'appels sensibles.

• **Fatigue émotionnelle : le cas des salariés d'un établissement de santé face aux incivilités**

Dans le cadre de formations à la prévention des RPS, nous animons des séances de travail en co-développement avec les participants. Dans ce cadre, chacun d'entre eux peut soumettre au groupe une question qui lui semble relever de cette thématique et sur laquelle il souhaite bénéficier de l'apport de ses collègues pour ébaucher des solutions.

Lors de l'une de ces séances, organisée au sein d'un établissement de santé, un manager se demandait comment aider son équipe, régulièrement confrontée à l'agressivité des patients. La question, posée de manière générale, appelle toujours une solution générale, celle qui consiste, par exemple, à recourir à la formation à la gestion des émotions et des incivilités. Or, les salariés avaient déjà pu bénéficier d'une formation. Et la solution de rondes de personnel de sécurité avait été également mise en place sans être suivie des effets escomptés.

Nous avons alors encouragé le participant à développer l'exemple du cas concret à l'origine de la question qu'il avait posée. S'agissant de l'agression verbale par un patient d'une aide-soignante qui lui avait rappelé l'interdiction de fumer dans sa chambre, plusieurs actions en amont se sont vite imposées pour qu'une telle situation ne se reproduise jamais : pédagogie dès l'accueil sur le risque encouru par le patient lui-même et lié à la présence de bouches d'oxygène, information sur les zones fumeurs existant à l'extérieur pour les patients mobiles, mise en place d'un stock de patches anti-tabac pour les patients dans l'incapacité de se déplacer.

Dans ce cas, comme dans la majorité des situations de surcharge, seule l'entrée dans les exemples concrets et l'échange entre des collègues disposés à partager leurs idées, a permis de préciser les actions à développer. ♦

**Retrouver du sens au travail**

Comme nous l'avons précédemment expliqué, l'expérience des derniers mois a montré que la plainte de fatigue pouvait s'expliquer par le fait que de nombreux collaborateurs ne parvenaient plus à trouver un sens à leur activité. Bien sûr, dans ce cas aussi, il existe souvent une part de responsabilité individuelle qui peut expliquer cette fatigue dite existentielle. Peut-être le collaborateur a-t-il lui-même perdu de vue ce qu'il recherchait ? Peut-être à trop vouloir coller à une image ou à plaire, a-t-il cessé de s'interroger sur ce qui comptait pour lui. Peut-être la fatigue dite pandémique est-elle venue réveiller une absence d'alignement entre la vie qu'il mène et celle qu'il aurait souhaité ? Mais là encore, face à un risque de désengagement généralisé, les réponses individualisées nous semblent inappropriées.

Pour aider les collaborateurs à retrouver du sens à leur activité, la première tentation serait d'agir par un travail sur les « *valeurs* » et sur la « *raison d'être* » de l'entreprise, en s'assurant que celle-ci répond aux défis sociétaux et environnementaux. « *Pourquoi travailler dans cette entreprise ? Qu'apporte-*

*t-elle ? Ses objectifs sont-ils conformes aux valeurs qui m'animent ?* » : effectivement, lorsque l'on entend les questions que se posent certains salariés désabusés, force est de reconnaître que la réflexion sur la « *raison d'être* » de l'entreprise est une priorité. Mais malheureusement, elle ne suffit pas. Car au-delà de communiquer sur ces valeurs et de les incarner, il faut aussi s'assurer que celles-ci s'alignent avec les attentes individuelles des salariés.

C'est pourquoi, par expérience, nous privilégierions des réflexions menées sur le terrain, tenant compte du travail concret, et des attentes précises des collaborateurs en termes d'utilité, de reconnaissance et de fierté (*voir encadré ci-après*). Concrètement, des réunions pourraient être organisées pour encourager chacun à parler de ce qui l'animait lorsqu'il avait choisi tel ou tel métier ou tel ou tel secteur d'activité. En effet, la flamme et l'envie peuvent être ranimées par le seul fait d'en parler.

D'ailleurs, au-delà de la nature des questions abordées, les réunions formelles comme les moments de partage conviviaux ont d'autres effets bénéfiques. D'une part, ils sont le lieu d'interactions sociales potentiellement amicales dont l'effet protecteur a



été souligné par la professeure de psychologie américaine *Barbara Fredrickson* <sup>(10)</sup> qui l'a ainsi formulé : « *Le facteur le plus efficace contre la fatigue, ce sont... les autres !* ». D'autre part, ils participent d'un sentiment d'appartenance qui contribue également à donner du sens à l'activité, comme le préconise le célèbre professeur de gestion *Henry Mintzberg* <sup>(11)</sup> dans son article sur l'avantage des « *communities* » – ou « *communautés* », en français.

Mais surtout, les résultats de tels échanges pourraient aider la hiérarchie à mieux aligner les objectifs et les valeurs de l'entreprise aux attentes qui auront été exprimées.

Si c'est la reconnaissance du travail qui fait défaut, alors il convient d'encourager les témoignages de reconnaissance de la part des collègues ou de la hiérarchie. Cette pratique nécessite l'adhésion de l'ensemble du corps managérial et suppose, entre autres, de la part de la hiérarchie, une réelle connaissance des métiers, la maîtrise des techniques de feedback constructifs, de l'empathie et un comportement d'exemplarité.

Pour lutter contre le sentiment de vide, s'il vient à être exprimé, le manager de proximité peut expliquer le rôle de chacun et rappeler combien il participe à la réussite collective et en quoi sa contribution est reconnue. Le sociologue et philo-

sophe français *Georges Friedmann* <sup>(12)</sup>, spécialiste de l'impact du travail industriel sur les individus, l'avait déjà énoncé en son temps : un ouvrier peut retrouver de l'énergie dans la mesure où il a la possibilité de donner un sens à son travail, par exemple en rencontrant les consommateurs de ce qu'il produit ou en utilisant lui-même le produit de son travail. Plus généralement, l'on sait aussi que le contact avec le public permet de prouver son utilité sociale.

Si les échanges révèlent que les collaborateurs réclament des explications sur les raisons pour lesquelles ils sont appelés à réaliser telle ou telle mission, leur donner envie passerait alors, dans ce cas, par des explications claires de la stratégie poursuivie.

Enfin, s'il en résulte que la question du sens est d'abord attachée à la qualité du travail réalisé, ces mêmes échanges pourraient aussi être l'occasion de permettre aux collaborateurs de s'accorder sur ce que chacun entend par un « *travail bien fait* ».

Dans tous les cas où la question du sens surgit, il n'est pas possible de s'en tenir à l'application de « *recettes* ». Seule la mise en place d'espaces de discussion sur la nature précise des ressentis, des doutes et des interrogations permet d'élaborer des pistes de solutions.

### ILLUSTRATION

#### • **Fatigue existentielle : Diagnostic des RPS et d'amélioration de la Qualité de vie au travail (QVT) au sein du département des services généraux d'une grande entreprise industrielle**

Nous sommes intervenus dans une grande entreprise industrielle auprès d'une équipe d'agents des services généraux afin de réaliser un diagnostic de risques psychosociaux et d'amélioration de la qualité de vie au travail.

Réalisé en période de crise sanitaire, le diagnostic a révélé, entre autres, le sentiment des équipes de ne pas avoir reçu de marques de reconnaissance à la mesure de leur investissement pendant les périodes de confinement (prise de risque en l'absence de masques dans les débuts de la pandémie et, plus tard, respect des gestes barrières compliquant le travail quotidien).

Ce défaut de reconnaissance dans le contexte précis du déconfinement s'accompagnait du sentiment de n'être pas reconnus, en général, par les utilisateurs internes. « *Travailleurs de l'ombre* » dont personne ne mesurait la contribution ou simples « *pompiers* », appelés pour corriger des dysfonctionnements et non pour intervenir sur de la maintenance en amont : ces collaborateurs se désolaient de voir leur métier dévalorisé.

(10) B. Fredrickson, « *Positivity: Top-Notch Research Reveals the 3-to-1 Ratio That Will Change Your Life* », New York: Crown, 2009.

(11) H. Mintzberg « *Rebuilding Companies as Communities* », Harvard Business Review, July-August 2009.

(12) G. Friedmann, « *Où va le travail humain ?* », Paris, Éd. Gallimard, 1950.



À ce manque de reconnaissance perçu de l'utilité de leur métier s'ajoutait la crainte de la disparition de leurs équipes via la menace d'une externalisation des services.

Lors des entretiens individuels que nous avons menés, ce n'était certes pas la fatigue existentielle *per se* que les agents et leurs managers ont mentionnée. Mais le sentiment d'inutilité, le manque de reconnaissance, l'absence de perspective à venir caractérisaient, selon nous, une plainte relative au défaut de sens. Et c'est à ce titre que nous pensons utile de partager ce qui a été réalisé.

Outre une communication descendante claire quant aux choix stratégiques touchant l'avenir de ces services, nous avons conseillé la mise en place d'une démarche participative engageant les agents eux-mêmes et leur management à (re-)construire une image positive des services généraux afin de la diffuser et de valoriser leurs travaux auprès de l'ensemble des directions.

Suivant cette recommandation, la Direction des ressources humaines a mis en place deux groupes distincts de collaborateurs et de managers, tous volontaires pour participer à une réflexion dont le thème retenu était : « Donner du sens, développer le sentiment d'appartenance et répondre aux besoins de reconnaissance des équipes. »

Au terme de deux sessions d'une demi-journée qui ont permis d'affiner les difficultés, puis d'élaborer des pistes de solutions, chaque groupe est parvenu à une série de propositions. Outre la revue de processus de communication interne et la refonte de logiciels, bien spécifiques à cette organisation, les participants ont tous appelé à la poursuite de ce format d'échanges. Ils estimaient qu'ils étaient fédérateurs et nécessaires pour renforcer leur sentiment d'appartenance à un métier qu'ils exerçaient, pour beaucoup, depuis de très nombreuses années, et qu'ils aimaient. ◆



Qu'elle soit causée par la surcharge physique, cognitive ou émotionnelle ou bien par la perte de sens due à l'ennui, au manque de reconnaissance ou à l'écart entre les valeurs individuelles et les objectifs poursuivis, la fatigue est un signal d'alarme qui indique la proximité d'une limite et réclame, au niveau individuel, une autorégulation et un aménagement du mode de vie.

Cependant, bien qu'elle soit d'abord vécue comme une expérience intime et personnelle, la fatigue présente aussi une dimension collective. Elle peut donc être – et doit être selon nous – un thème de rapprochement et une opportunité à saisir pour débattre de ce qu'il faut corriger ou améliorer.

De ces débats peuvent d'ailleurs surgir des opportunités. Réguler la fatigue, c'est chercher plus d'efficacité, abandonner peut-être des sujets moins importants pour se concentrer sur des enjeux majeurs et fédérateurs, ou bien autoriser des espaces de récupération qui peuvent s'avérer sources de créativité. Enfin, s'attaquer aux causes de la fatigue existentielle en cherchant à répondre aux attentes d'individus en quête de sens, dépasse le seul enjeu de la préservation de la santé des salariés concernés. À l'ère des crises à répétition sur fond de dérèglement climatique – peur du terrorisme, pandémie de Covid-19, guerre en Ukraine –, prendre en considération les interrogations des salariés et leurs nouvelles aspirations semble être une condition *sine qua non* pour limiter leur « grande démission » et pour espérer attirer les jeunes générations. ◆



# Hyperconnexion au travail : prévenir les causes et traiter les symptômes



**Suzanne GAL**  
Avocate associée  
**Cabinet Brl Avocats**



**Véronique MARTIN-BOZZI**  
Avocate associée  
**Cabinet Brl Avocats**



**Madeline LEPORT**  
Juriste, **Cabinet Brl Avocats**  
Doctorante à l'Université Paris-  
Panthéon-Assas

**L**a crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 a généré une explosion de l'utilisation des outils de communication numérique dans les relations de travail, déjà en constante augmentation ces deux dernières décennies. En cause notamment l'ampleur sans précédent de la pratique du télétravail, et une redéfinition des modes de transmission de l'information dans la culture des entreprises.

Le recours accru aux technologies de l'information et de la communication a offert aux travailleurs une souplesse organisationnelle à laquelle tous n'étaient pas préparés. Face à l'impossibilité de communiquer directement avec ses habituels voisins de bureau, les applications de messagerie instantanées, de visioconférence et de transmission de fichiers volumineux se sont intégrées dans la pratique des en-

Quels enseignements tirer de la crise sanitaire des deux dernières années sur le plan de l'organisation du travail et du management à distance ? Un virus n'en cacherait-il pas un autre, insidieux, celui de l'hyperconnexion au travail ? À l'approche du break estival, diagnostic et prescription, pour des congés déconnectés.

treprises et ont encore de beaux jours devant elles.

Ces outils rendent désormais les salariés joignables à tout moment, où qu'ils se trouvent.

Tandis que la pandémie connaît une accalmie bienvenue, vient maintenant l'heure du bilan et de l'adaptation des modalités d'exercice des prestations de travail à cette récente métamorphose. À cette occasion, un

risque est apparu et doit faire l'objet d'une attention particulière : l'hyperconnexion.

## TÉLÉTRAVAIL : REMÈDE OU DANGER ?

Très récemment, la Dares a publié son bilan du recours massif au télétravail durant la crise sanitaire. D'après cette étude, la proportion de salariés



pratiquant le télétravail s'élevait à 27 % en janvier 2021, contre 4 % seulement en 2019. Parmi ces télétravailleurs, 70 % le pratiquaient de manière régulière en janvier 2021, à raison d'un à cinq jours par semaine <sup>(1)</sup>.

En 2017, seuls 3 % des salariés effectuaient du télétravail au moins un jour par semaine, cette proportion s'élevant à 11 % chez les cadres. Le télétravail était en effet majoritairement l'apanage des cadres du secteur privé non agricole employés par des établissements de plus de 10 salariés, représentant 63 % des télétravailleurs réguliers <sup>(2)</sup>.

Si durant la crise sanitaire le recours au télétravail s'est renforcé pour ces catégories de salariés, il s'est également étendu à de nouveaux bénéficiaires : entre mi-mars et mi-mai 2020, 38 % des employés qualifiés ont travaillé depuis leur domicile, contre 5 % seulement en 2019 <sup>(3)</sup>.

Pour beaucoup, le télétravail a été synonyme d'une liberté accrue et d'une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, signe d'une qualité de vie au travail renforcée. La réduction de la fatigue et du stress inhérents aux temps de trajet a également été perçue comme une source d'apaisement et d'optimisation du temps consacré à la vie personnelle <sup>(4)</sup>.

À plus grande échelle, les effets positifs du télétravail apparaissent à travers la diminution du risque d'accidents de trajet, la redynamisation des zones rurales et la réduction de la pollution inhérente aux déplacements pour motifs professionnels <sup>(5)</sup>.

Pour autant, certains travailleurs ont souffert du placement en « *télétravail forcé* » qui s'est accompagné d'un accroissement des risques psychosociaux (RPS), *a fortiori* dans un contexte de privation générale du lien social et de zones de loisirs, compte tenu des différentes mesures gouvernementales visant à limiter la propagation du coronavirus.

- (1) « *Télétravail durant la crise sanitaire* », Dares analyses n° 9, févr. 2022.
- (2) Insee références édition 2019, L'économie et la Société à l'ère numérique.
- (3) « *Durée travaillée et travail à domicile pendant le confinement : des différences marquées selon les professions* », Insee Focus n° 207.
- (4) D'après une étude de l'Académie nationale de médecine : « *Télétravail contraint en pandémie, nouveau risque psychosocial : réflexions sur les enjeux santé et l'accompagnement nécessaire* ».
- (5) Rapport d'information du Sénat du 22 octobre 2021.

En novembre 2020, 58 % des salariés exerçant la totalité de leur activité en télétravail déclaraient souhaiter se rendre sur leur lieu de travail au moins un jour par semaine. Au sein de la population de télétravailleurs, 40 % disaient se sentir isolés, tandis que 30 % déclaraient mal vivre le télétravail au quotidien. Pour 29 % d'entre eux, le télétravail a provoqué une hausse du stress professionnel habituellement ressenti <sup>(6)</sup>.

En mai 2021, l'Académie nationale de médecine alertait sur l'existence d'un risque accru s'agissant des personnes porteuses de vulnérabilités psychiques, voire de troubles psychiques préexistants, et invitait les entreprises à renforcer le lien individuel entre managers et télétravailleurs <sup>(7)</sup>.

Plus récemment, la Dares a constaté une dégradation de la conciliation entre travail et vie personnelle chez l'ensemble des télétravailleurs. Cette porosité accrue entre les deux sphères de la vie active touche particulièrement les salariés qui n'avaient jamais eu recours au télétravail avant la crise sanitaire, ainsi que les femmes, plus nombreuses à se voir reprocher par l'entourage leur manque de disponibilité.

Le télétravail se traduit également par une forte augmentation des contraintes horaires, de la durée du travail et des horaires décalés : « *Le travail déborde et est absorbé sur le temps de transport évité ou au domicile sur du temps personnel ou familial* » <sup>(8)</sup>. Cette emprise de la vie professionnelle sur la vie personnelle résulte de plusieurs facteurs, parmi lesquels l'accroissement de l'autonomie et de la joignabilité des salariés, les difficultés matérielles rencontrées et la mauvaise organisation du télétravail au sein d'entreprises insuffisamment préparées.

En temps de crise, le travail s'invite également dans la vie personnelle sous des formes plus insidieuses. Ainsi, la crainte de perdre son emploi, l'omniprésence du matériel et des préoccupations professionnelles dans les lieux de vie et l'intrusion

- (6) Enquête sur l'activité professionnelle des Français pendant le confinement, réalisée à la demande du ministère du Travail durant la semaine du 2 au 8 novembre 2020 par Harris Interactive sur un échantillon de 2049 Français âgés de 18 ans et plus.
- (7) D'après une étude de l'Académie nationale de médecine : « *Télétravail contraint en pandémie, nouveau risque psychosocial : réflexions sur les enjeux santé et l'accompagnement nécessaire* ».
- (8) « *Télétravail durant la crise sanitaire* », Dares analyses n° 9, févr. 2022.

des contraintes familiales dans le temps de travail constituent autant de charges mentales entravant une déconnexion efficace.

Le télétravail provoque donc des conséquences paradoxales, entre isolement et joignabilité décuplée. Or, si les salariés retrouvent progressivement le chemin de leur entreprise, le télétravail ne fait plus figure d'exception et a désormais toute sa place dans le processus d'élaboration des modalités du droit à la déconnexion.

## UN MONDE DU TRAVAIL DE PLUS EN PLUS CONNECTÉ

La connexion numérique des travailleurs à leur entreprise est aujourd'hui devenue considérable. Cette révolution ne semble pas devoir prendre fin avec la crise sanitaire qui en est pourtant la cause, les entreprises ayant pris la pleine mesure de son potentiel.

Les informations sont désormais instantanément transmises, qu'il s'agisse de les diffuser simultanément à de larges groupes de personnes ou de s'adresser à un unique collaborateur de manière sécurisée.

Dans un contexte économique concurrentiel et mondialisé, les technologies de communication offrent une réponse efficace à des exigences de productivité et de rapidité toujours croissantes, particulièrement appréciables.

Pour autant, les technologies de l'information et de la communication se traduisent par une intensification des flux de données reçues et transmises, imposant à chaque individu une attention et une réactivité accrues. Un sentiment d'urgence constante peut s'installer, tout comme une crainte de manquer une information essentielle.

Cette exposition à un flux continu d'informations et à cette pression temporelle peut nuire à l'équilibre psychique des travailleurs et, dans les pires des cas, se traduire par la survenance d'un syndrome d'épuisement professionnel.

Ces nouvelles contraintes sont d'autant plus délétères que les outils de communication sont souvent employés indistinctement dans la vie privée et la vie professionnelle. Le téléphone portable offre une illustration frappante de ce phénomène.

La porosité des frontières entre la vie professionnelle et la vie privée est donc désormais totale...

## PRÉSENTÉISME : UN VIRUS CONTAGIEUX

L'hyperconnexion des travailleurs n'est pas toujours une situation subie, mais résulte souvent d'un choix des intéressés, qui peut être plus ou moins conscient.

Les salariés du secteur tertiaire, et tout particulièrement les cadres, sont particulièrement exposés à ces risques contemporains. En 2017, ils étaient par exemple 78 % à déclarer lire leurs mails professionnels durant leurs week-ends et congés <sup>(9)</sup>.

Pour ces postes à haute responsabilité, la disponibilité est un signe visible d'engagement permettant aux travailleurs de démontrer leur investissement au service de leur entreprise, répondant à l'idée selon laquelle ils doivent être continuellement joignables. Plus encore, l'absence sur le lieu de travail modifie les modes managériaux de sorte que les encadrants et responsables sont tentés de compenser cette absence physique par une présence dématérialisée continue, principalement par la transmission incessante de mails. Malheureusement, cette situation, facilitée par l'autonomie organisationnelle dont jouissent les cadres et managers, se répercutera souvent sur les salariés qu'ils encadrent propageant le sentiment de nécessité d'une veille permanente sur les informations et d'un traitement immédiat d'une abondance d'information pourtant d'intérêt et d'importance variables... En pareil cas, le virus de l'hyperconnexion se propagera aussi vite que le flux des mails... et avec lui la sollicitation permanente de ressources supplémentaires et une « infobésité », qui, en contraignant les individus à se concentrer successivement et parallèlement sur des tâches très diverses, générera des cognitifs conséquents et une charge mentale supplémentaire.

Le risque de ne plus pouvoir prioriser, synthétiser, analyser efficacement les informations nécessaires à un travail de qualité est avéré, au préjudice des individus et des organisations.

Or, s'il constitue un droit pour les salariés, face à un employeur soumis à une obligation de sécurité, le droit à la déconnexion n'en demeure pas moins une

(9) Étude réalisée par l'Ifop pour Securex auprès de 1 002 cadres, du 7 au 10 juillet 2017.



source d'obligation pour les travailleurs, auxquels il incombe de « *prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa santé et de sa sécurité, ainsi que de celles des autres personnes concernées par ses actes ou ses omissions au travail* » <sup>(10)</sup>.

Mener un échange autour du droit à la déconnexion au sein des entreprises est donc d'autant plus indispensable que le non-respect de la législation sur le temps de travail par un salarié expose celui-ci à une sanction, notamment dans l'hypothèse où il solliciterait ses collègues d'une manière susceptible de nuire à leur santé physique et mentale.

## LA RESPONSABILITÉ DE L'EMPLOYEUR EN MATIÈRE DE SANTÉ AU TRAVAIL DÉPASSE LES PORTES DE L'ENTREPRISE

L'employeur a obligation de veiller à la santé et à la sécurité, tant physique que psychique, de ses collaborateurs.

Cette obligation, dite de résultat, s'est assouplie pour tendre vers une obligation de moyens renforcée, l'employeur pouvant s'exonérer de sa responsabilité en démontrant avoir pris toutes les mesures nécessaires pour éviter le dommage subi par le salarié <sup>(11)</sup>.

L'exercice se complique pour le dirigeant lorsque les conditions d'exercice du contrat de travail sortent

du schéma traditionnel consistant à identifier aisément – au moins en théorie – temps et lieu de travail et que ce dernier peut, *via* les nouveaux moyens de communication, s'inviter en tout lieu à commencer par le domicile.

Cette frontière de plus en plus ténue entre temps/lieu de travail et temps/lieu du repos s'est accentuée avec la crise sanitaire pour toucher toutes les fonctions « *télétravaillables* » et non pas seulement les postes dits « *à responsabilité* ».

Dans le cadre de son obligation de veiller à la santé et à la sécurité de ses collaborateurs, l'employeur doit notamment assurer le respect des dispositions relatives à la durée du travail au sein de son entreprise.

L'adaptation des méthodes de contrôle du temps de travail aux nouvelles pratiques professionnelles est pour ce dernier un enjeu de taille, le non-respect des dispositions relatives à la durée du travail étant sévèrement puni.

## EFFETS SECONDAIRES : QUELS RISQUES POUR L'EMPLOYEUR ?

Contentieux prud'homal, reconnaissance d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle, sanctions pénales... les risques sont divers et variés. Ils sont synthétisés dans le **tableau ci-après**.

### Détail des risques encourus en cas de manquement à la protection de la santé et de la sécurité

| CONTENTIEUX PRUD'HOMAL   |  |
|--|--|
| Conséquences d'une condamnation  | Illustrations jurisprudentielles ou texte de référence   |
| Rappel d'heures supplémentaires et des congés payés y afférents.   | S'agissant d'une salariée contactée à des fins professionnelles durant son congé de maternité : <i>CA Paris, pôle 6, ch. 6, 23 juin 2021, n° 18/13718.</i>   |
| Dommages-intérêts pour manquement à l'obligation de sécurité.  | <i>CA Versailles, 15° ch., 17 janv. 2018, n° 15/05480 : « Le manquement à l'obligation de sécurité est établi par le seul défaut objectif de respect des repos obligatoires. »</i>                                 |
| Dommages-intérêts pour non-respect de la législation sur le temps de travail et le droit à la déconnexion. | S'agissant d'un salarié recevant des SMS à des heures tardives, la Cour de cassation rappelle que la preuve du respect des durées maximales incombe à l'employeur : <i>Cass. soc., 16 oct. 2019, n° 18-12.908.</i> |
| Dommages-intérêts pour harcèlement moral.  | S'agissant notamment de l'envoi de courriels à un salarié durant ses congés payés : <i>Cass. soc., 17 nov. 2021, n° 19-24.907.</i>   |

(10) C. trav., art. L. 4122-1.

(11) Cass. soc., 25 nov. 2015, n° 14-24.444.



| Conséquences d'une condamnation  | Illustrations jurisprudentielles ou texte de référence  |
|--|---|
| Versement d'une indemnité forfaitaire égale à six mois de salaire au titre d'une dissimulation intentionnelle de travail salarié.  | S'agissant d'un employeur qui édite volontairement un bulletin de paie qui ne comporte pas l'ensemble des heures effectuées par le salarié : <i>Cass. soc., 9 avr. 2008, n° 07-41.340.</i>  |
| Licenciement pour inaptitude sans possibilité de reclassement des suites d'un épuisement professionnel : le salarié peut se voir allouer <sup>(12)</sup> :<br>– une indemnité d'un montant correspondant à celui de l'indemnité compensatrice de préavis ;<br>– une indemnité spéciale de licenciement correspondant au double de l'indemnité légale.                          | <i>C. trav. art. L. 1226-14.</i>  |
| Licenciement pour inaptitude avec impossibilité de reclassement déclaré dépourvu de cause réelle et sérieuse, en raison du manquement de l'employeur à son obligation de sécurité.   | <i>Cass. soc., 3 mai 2018, n° 17-10.306 : « Est dépourvu de cause réelle et sérieuse le licenciement pour inaptitude lorsqu'il est démontré que l'inaptitude était consécutive à un manquement préalable de l'employeur qui l'a provoquée. »</i>                                |
| Licenciement pour inaptitude avec impossibilité de reclassement annulé en cas de reconnaissance d'un harcèlement moral ayant conduit à l'inaptitude.   | <i>Cass. soc., 13 févr. 2013, n° 11-26.380 : « L'inaptitude définitive de la salariée à son poste de travail avait pour seule origine son état dépressif réactionnel aux agissements de harcèlement moral dont elle avait fait l'objet ; [...] le licenciement était nul. »</i> |
| Annulation d'une convention de forfait conclue en application d'un accord collectif insuffisamment protecteur des droits du salarié.   | <i>Cass. soc., 6 nov. 2019, n° 18-19.752.</i>   |
| Inopposabilité au salarié de la convention de forfait en raison de sa mise en œuvre défectueuse.   | <i>Cass. soc., 2 juill. 2014, n° 13-11.940 : « Le non-respect par l'employeur des clauses de l'accord collectif destinées à assurer la protection de la sécurité et de la santé des salariés soumis au régime du forfait en jours prive d'effet la convention de forfait. »</i> |
| Requalification d'un contrat de travail à temps partiel en contrat de travail à temps plein.   | <i>C. trav., art. L. 3123-1 et s.</i><br>Pour une application jurisprudentielle, voir notamment : <i>Cass. soc., 31 mars 2016, n° 14-17.323.</i>  |
| Octroi de la contrepartie obligatoire en repos au titre du dépassement du contingent d'heures supplémentaires.   | <i>C. trav., art. L. 3121-30.</i>   |
| Rupture du contrat de travail aux torts de l'employeur, dans le cadre d'une prise d'acte ou d'une demande de résiliation judiciaire.<br>L'indemnité spéciale de licenciement est alors cumulable avec l'indemnité pour licenciement sans cause réelle et sérieuse ( <i>Cass. soc., 8 sept. 2021, n° 19-25.146</i> ) ou nul ( <i>Cass. soc., 15 sept. 2021, n° 19-24.498</i> ). | Le non-respect de la durée minimale de repos et de la durée maximale journalière de travail justifie la résiliation judiciaire du contrat de travail : <i>CA Paris, pôle 6, ch. 10, 9 juin 2021, n° 19/02292.</i>   |

(12) La reconnaissance d'une cause professionnelle à l'inaptitude par les juridictions prud'homales est, en l'état de la jurisprudence actuelle, indépendante de la reconnaissance d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle par la Sécurité sociale ou le pôle social du tribunal judiciaire : *Cass. soc., 7 mars 2018, n° 16-22.856.*



| RECONNAISSANCE D'UN ACCIDENT DU TRAVAIL OU D'UNE MALADIE PROFESSIONNELLE (AT/MP)  |   |  |
|---|---|--|
| Risque identifié  | Illustrations jurisprudentielles ou texte de référence  |  |
| Hausse des cotisations dues au titre des accidents du travail et des maladies professionnelles.   | CSS, art. D. 242-6 et s.  |  |
| Reconnaissance de la faute inexcusable de l'employeur à la suite de la reconnaissance de la maladie professionnelle ou de l'accident du travail.  | Cass. ass. plén., 24 juin 2005, n° 03-30.038 : « <i>Le manquement à cette obligation [de sécurité de l'employeur] a le caractère d'une faute inexcusable, au sens de l'article L. 452-1 du Code de la sécurité sociale, lorsque l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver.</i> » |  |
| La reconnaissance d'une faute inexcusable expose l'employeur à indemniser, le cas échéant :<br>– le préjudice causé par les souffrances physiques et morales du salarié ;<br>– les préjudices esthétiques et d'agrément ;<br>– le préjudice résultant de la perte ou de la diminution des possibilités de promotion professionnelle ;<br>– l'ensemble des préjudices non couverts par le Code de la sécurité sociale. | CSS, art. L. 452-3<br>Cass. 2° civ., 13 févr. 2014, n° 13-10.548.   |  |
| La reconnaissance d'une faute inexcusable confère au salarié un droit à la majoration de la rente ou du capital alloué(e).  | CSS, art. L. 452-2.   |  |
| SANCTIONS PÉNALES   |   |  |
| Règlementation méconnue   | Texte de référence  | Sanction<br>(Peut être prononcée autant de fois qu'il y a de salariés concernés) |
| Durée maximale quotidienne ou hebdomadaire du travail <sup>(13)</sup> .   | C. trav., art. R. 3124-3<br>C. trav., art. R. 3124-11   | Amende de quatrième classe   |
| Contreparties des heures supplémentaires.   | C. trav., art. R. 3124-7  |  |
| Contreparties des heures complémentaires du salarié à temps partiel.  | C. trav., art. R. 3124-10   |  |
| Dispositions relatives au contingent d'heures supplémentaires.  | C. trav., art. R. 3124-6  |  |
| Repos quotidien <sup>(14)</sup> .   | C. trav., art. R. 3135-1  |  |
| Limites relatives aux heures complémentaires du salarié à temps partiel.  | C. trav., art. R. 3124-8  | Amende de cinquième classe   |
| Durées de repos hebdomadaire.   | C. trav., art. R. 3135-2  |  |
| Dispositions relatives aux congés payés.  | C. trav., art. R. 3143-1  |  |
| Travail dissimulé.  | C. trav., art. L. 8224-1  | Trois ans d'emprisonnement<br>45 000 € d'amende                                  |

(13) Dans l'hypothèse où le parquet choisirait de ne pas engager de poursuites pénales, l'employeur peut néanmoins faire l'objet d'une amende administrative d'un montant maximal de 4 000 € par salarié concerné, ce montant étant susceptible d'être doublé en cas de récidive dans les deux ans, en application des articles L. 8115-1 et L. 8115-3.

(14) Voir note 13.



Au-delà de ces sanctions prévues et appliquées par les pouvoirs publics, la dégradation de l'état de santé du personnel peut s'accompagner de conséquences financières indirectes pour les entreprises, matérialisées par une productivité réduite, une hausse de l'absentéisme et la nécessité de consacrer du temps et des moyens à la gestion des démarches contentieuses.

### **CADRE JURIDIQUE DE L'OBLIGATION DE SÉCURITÉ DE L'EMPLOYEUR EN MATIÈRE DE DURÉE DU TRAVAIL**

Au regard de ce qui précède, les employeurs sont non seulement tenus, mais ont également tout intérêt à adopter une politique de prévention des risques efficiente, en tenant compte des nouvelles formes d'organisation du travail.

En présence d'un dommage subi par un salarié, la responsabilité de l'employeur au titre de son obligation de sécurité ne sera en effet écartée que dans l'hypothèse où celui-ci démontrerait avoir pris toutes les mesures de prévention nécessaires pour éviter le dommage subi par le salarié <sup>(15)</sup>.

#### **Identification des risques**

La mise en place d'une démarche de prévention implique en premier lieu de déterminer les risques nécessitant une attention particulière au sein de l'entreprise.

L'outil le plus à même de permettre ce constat est très certainement le Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) <sup>(16)</sup>. Régulièrement mis à jour par l'employeur, ce document permet en effet l'énumération des risques les plus susceptibles de se réaliser, préalable indispensable à l'élaboration d'une politique de prévention.

L'intégration des risques attachés aux nouvelles formes d'organisation du travail (hyperconnexion, fatigue visuelle, troubles musculo-squelettiques, stress, isolement, etc.) permettra de surcroît d'engager une réflexion autour des enseignements de

(15) Cass. soc., 25 nov. 2015 n° 14-24.444.

(16) C. trav., art. R. 4741-1 : le fait de ne pas transcrire ou de ne pas mettre à jour les résultats de l'évaluation des risques est puni d'une peine d'amende de 1 500 € (3 000 € en cas de récidive).

la crise sanitaire. À cet égard, ladite crise pourrait conduire les employeurs à prendre en compte de nouveaux risques extérieurs à l'entreprise.

#### **Exemple**

La récente reconnaissance internationale d'un lien entre les violences domestiques et le travail <sup>(17)</sup> implique à notre sens d'intégrer ce risque dans le DUERP, s'agissant des télétravailleurs.

Une fois l'inventaire des risques réalisé, la détermination des mesures de prévention adéquates peut être effectuée. Cette démarche peut s'appréhender selon trois niveaux.

#### **Prévention primaire : une analyse contextuelle**

En premier lieu, il incombe à l'employeur d'empêcher la réalisation des risques constatés dans le cadre du DUERP. Pour cela, il convient d'agir sur les causes organisationnelles afin de supprimer ou de réduire à la source les risques psychosociaux, à travers l'analyse de l'organisation du travail et des modalités d'exposition des salariés.

#### **Prévention secondaire : empêcher la survenance du risque**

Dans un second temps, l'employeur doit instituer des remparts visant à freiner la réalisation naissante d'un facteur de risque. La formation et l'information des encadrants se révèle alors un outil efficace, tout comme la sensibilisation des salariés. Il s'agit ici de donner aux parties prenantes de l'entreprise les moyens permettant de reconnaître les premiers signes de troubles psychosociaux, mais également de les informer sur le cadre juridique de ces risques.

La mise en place de procédures d'alerte internes – auprès des services de ressources humaines et des supérieurs hiérarchiques – ou externes – par le recours aux services de santé au travail – sera également bienvenue.

#### **Prévention tertiaire : réagir de manière appropriée**

En cas d'échec des mesures prises au titre de la prévention primaire et secondaire, la définition préa-

(17) C190, Convention (n° 190) sur la violence et le harcèlement du 21 juin 2019, entrée en vigueur le 25 juin 2021.



lable de procédures « réflexes » est un gage de réaction efficace face à une situation de crise.

Il s'agit alors de déterminer les dispositifs d'assistance adaptés au traitement des situations individuelles des salariés affectés par les risques psychosociaux : réaliser une enquête en concertation avec les représentants du personnel, offrir une prise en charge psychologique, repenser l'organisation du travail et, dans certains cas, prononcer des sanctions disciplinaires sont autant de moyens efficaces à la disposition de l'employeur.

## LA DIFFICILE DISTINCTION ENTRE LE TEMPS DE TRAVAIL ET LE TEMPS DE REPOS, UN ENJEU POUR L'EMPLOYEUR

Dans les schémas traditionnels de l'organisation du travail, temps et lieu de travail sont intimement liés, permettant – en théorie tout du moins – de les identifier aisément.

Cet exercice se révèle bien plus ardu lorsque les conditions d'exécution du contrat de travail s'émanent du schéma traditionnel du salarié présent dans les locaux de l'entreprise. La mise en place d'une organisation en télétravail conduit en effet à rompre le lien visuel entre le salarié et l'employeur, rendant plus difficile l'identification du temps de travail effectif.

Pour mémoire, ce dernier est défini comme « *le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles* »<sup>(18)</sup>.

Cette difficulté était hier éprouvée par les seuls employeurs du secteur tertiaire à l'égard de leurs personnels exerçant des fonctions à responsabilité, bien souvent concernés par des règles de durée du travail assouplies. Durant la crise, elle est devenue une préoccupation pour l'ensemble des entreprises abritant des fonctions « télétravaillables ».

La législation en matière de santé au travail ou de temps de travail ne tolère toutefois aucune dérogation et s'applique indifféremment quelles que soient les modalités d'exécution du contrat de travail. Le té-

létravailleur bénéficie des mêmes droits et est astreint aux mêmes obligations que tout autre salarié.

Le respect des durées maximales de travail autorisées, des temps minimaux de repos obligatoires, des jours de congés et du droit à la déconnexion s'impose dès lors à l'employeur quels que soient les modalités de travail et le degré d'autonomie du salarié, lequel doit pouvoir bénéficier des garanties attachées au droit à la protection de la santé, à la vie privée et à une vie familiale normale.

En conséquence, certains pourraient être tentés de clarifier la situation en définissant des plages horaires à l'occasion desquelles le télétravailleur est considéré comme exerçant sa prestation de travail et des plages horaires insusceptibles de constituer un temps de travail effectif. Une fausse bonne idée au regard de la jurisprudence de la chambre sociale, qui considère que doivent être rémunérées les heures supplémentaires qui, sans avoir été expressément demandées ou autorisées par l'employeur, ont été rendues nécessaires par la charge de travail du salarié<sup>(19)</sup>.

La législation sur les heures supplémentaires s'applique donc au travail effectué en dehors des temps et lieux de travail, au même titre que la responsabilité de l'employeur, tenu à une obligation d'évaluer la charge de travail du salarié et d'anticiper ses absences.

Au-delà de l'hypothèse du télétravail, la hausse de l'utilisation des technologies de communication numériques a conduit à l'apparition de « zones grises » aux frontières particulièrement incertaines. Le travailleur qui consulte sa messagerie électronique professionnelle durant son temps libre peut-il être considéré comme étant à la disposition de son employeur sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles ? L'intuition commande de répondre à cette question par la négative. Pour autant, le temps consacré à cette activité peut-il réellement être qualifié de « temps de repos » ?

Si la distinction entre temps de travail et temps de repos est désormais particulièrement délicate, elle n'en demeure pas moins indispensable pour les entreprises soucieuses de se garantir contre les multiples sanctions attachées à la législation relative à la durée du travail.

(18) C. trav., art. L. 3121-1.

(19) Cass. soc., 14 nov. 2018, n° 17-16.959.



C'est là tout l'intérêt du droit à la déconnexion, qui doit aujourd'hui être considéré avec un intérêt renouvelé.

## DES GESTES BARRIÈRES POUR ENDIGUER L'ÉPIDÉMIE D'HYPERCONNEXION

### Le remède : le droit à la déconnexion

Le droit à la déconnexion est défini comme le droit pour un travailleur de ne pas consulter les outils numériques professionnels en dehors de son temps de travail.

Dans sa dimension temporelle, il trouve à s'appliquer durant les temps de repos hebdomadaire et quotidien, à l'occasion des jours fériés chômés et durant les congés. Ce droit est également reconnu durant les périodes de suspension du contrat de travail, notamment au titre d'un arrêt de travail pour maladie ou d'un congé parental. À l'égard du salarié à temps partiel, le droit à la déconnexion doit également être respecté durant les périodes où il est libéré de son lien de subordination.

D'un point de vue matériel, le droit à la déconnexion dicte au salarié de n'utiliser aucun outil numérique à des fins professionnelles durant ces périodes (ordinateurs portables, tablettes numériques, téléphones portables, plateformes collaboratives, etc.).

### Cadre juridique du droit à la déconnexion

D'abord reconnu par la jurisprudence, qui a consacré l'absence de caractère fautif de l'injoignabilité du salarié durant ses temps de repos <sup>(20)</sup>, le droit à la déconnexion est désormais inscrit au sein du Code du travail « *en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé, ainsi que de la vie personnelle et familiale* » <sup>(21)</sup>.

Deux dispositifs juridiques coexistent désormais : une obligation générale au titre des négociations

<sup>(20)</sup> Cass. soc., 17 févr. 2004, n° 01-45.889 : « *Le fait de n'avoir pu être joint en dehors des horaires de travail sur son téléphone portable personnel est dépourvu de caractère fautif et ne permet donc pas de justifier un licenciement disciplinaire pour faute grave.* »

<sup>(21)</sup> C. trav., art. L. 2242-17.

obligatoires en entreprise <sup>(22)</sup> et une obligation spécifique à l'égard des salariés occupés selon un forfait en jours sur l'année <sup>(23)</sup>.

### Conclusion d'un accord collectif ou rédaction d'une charte : un vaccin et des doses de rappel

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, la thématique du droit à la déconnexion est incluse à titre supplétif dans la négociation obligatoire relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail <sup>(24)</sup>.

Sauf accord prévoyant un contenu ou une périodicité différente pour cette négociation obligatoire, ce thème est donc débattu par les partenaires sociaux de chaque entreprise pourvue d'une ou plusieurs section(s) syndicale(s) selon une périodicité annuelle. À cette occasion, sont discutées les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion, ainsi que la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques <sup>(25)</sup>.

Lorsqu'à l'issue d'une tentative loyale de négociation, les partenaires sociaux ne parviennent pas à un accord, l'employeur doit élaborer unilatéralement une charte relative au droit à la déconnexion, après avis du comité social et économique (CSE). Si le caractère unilatéral de ce document peut sembler attrayant, il peut en réalité constituer une charge supplémentaire pour les entreprises qui y ont recours.

En effet, au-delà des modalités de l'exercice du droit à la déconnexion, qui doivent également être prévues en cas de conclusion d'un accord, la charte doit également prévoir des actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques à destination des salariés et des personnels d'encadrement et de direction.

<sup>(22)</sup> C. trav., art. L. 2242-17, précité.

<sup>(23)</sup> C. trav., art. L. 3121-64 : « *L'accord prévoyant la conclusion de conventions individuelles de forfait en heures ou en jours sur l'année détermine [...] Les modalités selon lesquelles le salarié peut exercer son droit à la déconnexion prévu au 7° de l'article L. 2242-17.* »

<sup>(24)</sup> C. trav., art. L. 2242-17.

<sup>(25)</sup> Le Code du travail ne prévoit pas de sanction spécifique pour défaut de mise en œuvre des dispositions légales sur le droit à la déconnexion. Cependant, l'employeur peut être sanctionné pénalement (emprisonnement et amende) s'il n'a pas respecté son obligation de négocier sur la qualité de vie au travail incluant le droit à la déconnexion (C. trav., art. L. 2243-2).



### Choix des mesures contenues dans l'accord ou la charte

#### Sensibilisation des acteurs de l'entreprise

L'accord ou la charte peut, en premier lieu, rappeler la définition du droit à la déconnexion et les enjeux qui s'y rattachent. À cet égard, il est intéressant de rappeler ce qu'il convient de qualifier de « période de déconnexion » (définition de plages horaires de déconnexion, pause déjeuner, etc.).

Par la suite, il est par exemple possible de prévoir :

- des actions de sensibilisation et de formation des salariés et de leurs responsables d'encadrement, en intégrant le cas du télétravail ;
- la diffusion d'une charte informatique ; des campagnes de sensibilisation aux conséquences de la surconnexion ;
- la sensibilisation de chaque nouvel arrivant ;
- la désignation d'un « gestionnaire d'absence au bureau » et la réalisation d'une communication sur l'identité et les coordonnées de la personne chargée de prendre le relais sur les dossiers.

#### Instauration d'un dialogue entre les salariés et leurs encadrants

L'accord ou la charte peut utilement prévoir des points réguliers d'échange sur l'organisation du travail et la charge de travail entre les salariés et leurs encadrants. La mise en place d'un suivi des connexions déraisonnables par les managers peut également jouer un rôle de mécanisme d'alerte en vue d'initier un dialogue.

Dans certains accords, il est prévu la possibilité d'informer sa direction des ressources humaines de sa volonté d'exercer son droit à la déconnexion par mise en veille de ses outils numériques en dehors de son temps de travail.

Au-delà d'un dialogue individuel, il est également possible de prévoir la fréquence selon laquelle la thématique du droit à la déconnexion devra être évoquée devant le CSE.

#### Encadrement de l'usage des technologies de communication

La rédaction de l'accord ou de la charte est également l'occasion de rappeler les bonnes pratiques d'utili-

sation des outils numériques : utilisation raisonnée, activation des messageries d'absence et de réorientation, signature automatique indiquant le caractère non impératif d'une réponse immédiate, etc.

Dans certaines entreprises, le droit à la déconnexion se traduit également par l'obligation d'annoncer les courriels par un objet clair et explicite, de privilégier les communications courtes, de veiller à la pertinence des fichiers joints et de limiter la liste des destinataires.

Exiger la mention du degré d'urgence de chaque communication peut également participer à lutter contre les sentiments d'urgence superflus, tout comme la mise en place d'un message automatique dans la signature des courriels de type : « Si vous recevez ce message en dehors des horaires de travail ou durant vos congés, vous n'êtes pas tenu d'y répondre, sauf en cas d'urgence avérée. »

La protection du numéro de téléphone portable et de l'adresse mail personnels des collaborateurs par chaque membre de l'entreprise semble également s'imposer, dès lors que leur propriétaire n'a pas expressément consenti à sa transmission.

#### Cas particulier des forfaits annuels en jours

L'accord collectif permettant le recours à un forfait en jours sur l'année doit également prévoir les modalités selon lesquelles le salarié peut exercer son droit à la déconnexion.

Si les conséquences jurisprudentielles de l'absence de telles stipulations sont encore floues, il est possible d'envisager une sanction propre à l'absence de prévisions sur le droit à la déconnexion ou une sanction globale au titre de l'obligation de l'employeur d'assurer l'évaluation et le suivi régulier de la charge de travail du salarié en forfait.

## VERS UN DROIT À LA DÉCONNEXION À GÉOMÉTRIE VARIABLE

### Situations particulières à prendre en considération : les personnes « vulnérables » à la contagion

Si les jurisprudences sur la question sont encore rares, les premières décisions portant sur le droit



à la déconnexion laissent entrevoir un risque accru pour les employeurs lorsque la situation individuelle du salarié demandeur témoigne d'une vulnérabilité particulière.

Le non-respect par l'employeur du droit à la déconnexion de ses salariés ne manquera pas de donner lieu à des condamnations sévères lorsque la violation est intervenue à l'occasion d'un mi-temps thérapeutique <sup>(26)</sup> ou d'un arrêt maladie <sup>(27)</sup>. La charte ou l'accord portant sur le droit à la déconnexion ne saurait donc se passer d'une prise en compte de ces situations particulières, en prévoyant notamment les conditions dans lesquelles l'absence d'un salarié sera anticipée et gérée <sup>(28)</sup>.

Un constat similaire doit être fait s'agissant d'un salarié contacté abusivement durant un congé de maternité <sup>(29)</sup>. À cet égard, l'inclusion du droit à la déconnexion dans la négociation relative à l'égalité professionnelle ne semble pas relever d'un pur hasard d'opportunité, dès lors que le droit à la déconnexion participe à la mise en œuvre effective du principe d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

À la lumière du renforcement des obligations des employeurs et de la vigilance des juges en la matière, la mise en place du droit à la déconnexion pourra utilement s'accompagner d'une réflexion autour de la situation respective des femmes et des hommes au sein de l'entreprise.

## Droit à la déconnexion, enjeu d'égalité professionnelle

La mise en œuvre du droit à la déconnexion a notamment pour objectif de garantir aux salariés

<sup>(26)</sup> Voir notamment CA Paris, pôle 6, ch. 6, 23 juin 2021, n° 18/14103 et CA Rouen, ch. soc., 13 janv. 2022, n° 20/00318.

<sup>(27)</sup> Voir notamment CA Versailles, 16 févr. 2016, n° 15/01641 et CA Bordeaux, ch. soc. sect. a, 9 sept. 2020, n° 17/06226.

<sup>(28)</sup> Dans les jurisprudences précitées s'agissant du mi-temps thérapeutique, l'absence de réorganisation de la répartition des tâches au sein des équipes à la suite du passage à mi-temps est en effet un indice prépondérant du manquement de l'employeur à ses obligations.

<sup>(29)</sup> CA Paris, pôle 6, ch. 6, 23 juin 2021, n° 18/13718 : « *Les éléments produits par l'appelante établissent qu'elle a travaillé au cours de la période de son congé de maternité, du 30 mai au 22 septembre 2016. Les messages adressés correspondent à de véritables interventions de sa part, et non à des échanges de nature conviviale avec ses collègues.* »

la jouissance de leur droit à la vie privée et familiale <sup>(30)</sup>. Pourtant, la répartition des contraintes inhérentes à la vie familiale demeure aujourd'hui encore inégale au sein des foyers. D'un point de vue général, la mise en œuvre d'un droit à la déconnexion efficace sera donc d'autant plus précieuse pour les femmes, qui assument la majorité des tâches parentales et domestiques <sup>(31)</sup>, représentent 83 % des parents célibataires <sup>(32)</sup> et 80 % des travailleurs à temps partiel <sup>(33)</sup>.

Au-delà de ces considérations générales, l'expérience du télétravail durant la crise sanitaire a mis en lumière la vulnérabilité particulière des femmes s'agissant du travail à domicile.

Ainsi, un rapport récemment publié par le Sénat <sup>(34)</sup> met en avant les résultats d'une enquête menée par le *Boston Consulting Group* en février 2021, selon laquelle « *la généralisation du télétravail n'a pas que des vertus et tend en effet à creuser davantage les inégalités entre hommes et femmes. Elles sont 1,3 fois moins nombreuses que les hommes à disposer d'un espace isolé et ont 1,5 fois plus de risques d'être fréquemment interrompues lorsqu'elles télétravaillent* ». Selon les rapporteurs du Sénat, il s'en déduit que « *l'inégale répartition des tâches domestiques doit donc être prise en compte pour apprécier l'impact du télétravail* ».

Selon la Dares, les femmes sont plus représentées parmi les télétravailleurs « *vulnérables* » qui ont rencontré des difficultés pour s'adapter à cette organisation du travail. L'intensité du travail s'est davantage dégradée pour les télétravailleuses que pour leurs homologues masculins, tandis que leur manque de disponibilité leur a été plus souvent reproché par leur entourage. La conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle a été davantage bouleversée pour les femmes, qui ont souffert d'une augmentation plus importante de la pression au travail <sup>(35)</sup>.

<sup>(30)</sup> C. trav., art. L. 2242-17.

<sup>(31)</sup> Les femmes assument 71 % du temps domestique et 65 % du temps parental, d'après l'Insee : Enquêtes Emploi du temps, Insee, 1985-86, 1998-99, 2010-11.

<sup>(32)</sup> Insee Analyses Ile de France n° 29, mars 2016.

<sup>(33)</sup> Emploi, chômage, revenus du travail, éd. 2017, Insee Références.

<sup>(34)</sup> Rapport d'information du Sénat du 22 octobre 2021.

<sup>(35)</sup> « *Télétravail durant la crise sanitaire* », Dares, analyses n° 9, févr. 2022, préc.



Pourtant, le télétravail pourrait constituer une avancée majeure dans la recherche d'une égalité effective entre les femmes et les hommes, en offrant une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle à celles qui effectuent la majorité des tâches familiales et domestiques.

C'est du moins la conclusion retenue par les rapporteurs du Sénat, qui constatent que « *le développement du télétravail pourrait faciliter l'accès des femmes au marché du travail en renforçant la flexibilité dans leur organisation, et permettre par exemple de ne pas devoir interrompre son activité professionnelle après l'arrivée d'enfants* »<sup>(36)</sup>. Dans la mesure où l'essentiel des inégalités de revenu prend naissance au moment de l'entrée dans la maternité et s'aggrave avec chaque nouvel enfant<sup>(37)</sup>, le télétravail pourrait offrir une solution jusqu'alors inespérée à un problème de société majeur.

Le télétravail sera-t-il à l'origine d'une évolution positive en matière d'égalité professionnelle, notamment s'agissant de l'égalité de rémunération ? La réponse à cette question dépendra notamment de la mise en place d'un droit à la déconnexion efficace et attentif à l'impact de la vie familiale sur les carrières.

Une telle réflexion pourrait prochainement être engagée à l'échelle européenne, le Parlement européen ayant invité la Commission européenne à « *présenter une proposition législative prenant en compte la dimension hommes-femmes sur le droit à la déconnexion* »<sup>(38)</sup>.

## Déconnexion et parentalité

L'entrée d'un salarié dans la parentalité se traduit par un accroissement des contraintes ressenties durant le temps consacré à la vie privée et familiale. Au regard de la porosité croissante entre les sphères personnelle et professionnelle, ces contraintes peuvent faire irruption dans la vie professionnelle et investir l'obligation de sécurité de l'employeur.

(36) Rapport d'information du Sénat du 22 oct. 2021, préc.

(37) D. Meurs & P. Pora (2019), « *Gender Equality in the Labour Market in France: A Slow Convergence Hindered by Motherhood* », Economie et Statistique / Economics and Statistics, 510-511-512, 109-130.

(38) Résolution du Parlement européen du 21 janvier 2021 sur la stratégie de l'Union européenne en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes (2019/2169(INI)).

Au-delà de l'obligation renforcée de respecter le droit à la déconnexion durant un congé de maternité – qui pourrait trouver des échos jurisprudentiels s'agissant du « nouveau » congé de paternité – certaines entreprises se sont fixé pour objectif d'accompagner leurs salariés dans la conciliation entre travail et obligations familiales, en vue notamment de réduire l'absentéisme et la perte des talents.

À ce titre, un nombre croissant d'employeurs adhère à la Charte de la parentalité en entreprise, mise à jour le 6 octobre 2021 par l'Observatoire de la qualité de vie au travail. Les 700 signataires de cette charte, qui représentent 30 000 établissements et 20 % de la population active, s'engagent notamment à « *aménager l'organisation du travail pour permettre aux personnes d'exercer leurs responsabilités familiales* » et à « *promouvoir des modes de fonctionnement qui assurent aux salariés-parents une équité de traitement dans l'entreprise et les équipes* ».

Pour y parvenir, les entreprises peuvent s'appuyer sur les recommandations de l'Observatoire de la qualité de vie au travail, qui encourage notamment les employeurs à porter leur attention sur le « *hors travail* ». Parmi les mesures concrètes proposées figurent :

- la formation des managers à la prise en compte des contraintes familiales des salariés ;
- l'aménagement de l'organisation et du temps de travail ;
- la prise en compte de la vie familiale dans la détermination des horaires de réunion ;
- la mise en place d'un « *bilan d'équilibre de vie* » lors des entretiens annuels ;
- l'organisation d'un droit à la déconnexion efficace.

## Adapter le droit à la déconnexion aux situations particulières

Dans le cadre de la négociation ou de la rédaction d'une charte sur le droit à la déconnexion, la prise en compte des situations particulières semble donc s'imposer. Certaines entreprises en font déjà l'exercice, en proposant des mesures innovantes.



Ainsi, chez *Faurecia* <sup>(39)</sup>, les réunions doivent être organisées entre 8 heures et 19 heures, hors cas d'urgence. Chez *Eurotunnel Services GIE* <sup>(40)</sup> et *BNP Paribas Lease group* <sup>(41)</sup>, elles sont organisées entre 9 heures et 18 heures. De son côté, la Société *Comap SA* <sup>(42)</sup> s'engage à veiller « *autant que possible à ne pas organiser de réunion importante lors de la rentrée des classes ou le mercredi* ».

Chez *Alliance Healthcare Repartition* <sup>(43)</sup>, les managers sont également invités à prendre en compte les contraintes familiales dans l'organisation des déplacements professionnels, tandis que la direction s'engage à veiller à la compatibilité entre les postes à responsabilité et les horaires à temps partiel.

### **Mise en œuvre effective des mesures préventives, condition *sine qua non* d'une guérison sans rechute**

Par la suite, l'efficacité des mesures décidées dépendra de leur mise en œuvre effective par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Lutter contre les dangers de l'hyperconnexion est en effet l'affaire de chacun : chaque salarié doit prendre ses responsabilités, en utilisant les outils numériques professionnels dans des conditions respectueuses de sa propre santé et de celle de ses collègues.

L'enjeu est de taille : l'attractivité et la performance durable de l'entreprise en dépendent. ♦.

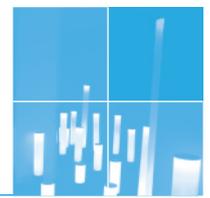
(39) Accord sur le droit à la déconnexion du 2 mars 2021.

(40) Accord sur le droit à la déconnexion du 20 mai 2021.

(41) Accord sur le droit à la déconnexion du 1<sup>er</sup> avril 2021.

(42) Accord sur le droit à la déconnexion du 12 décembre 2018.

(43) Accord sur le droit à la déconnexion du 24 octobre 2018.



# Comment Air France a traversé et est sortie de la crise



**Nathalie PONZEVERA**  
Ex directrice SST/QVT  
d'Air France



Interview réalisée par  
**Bruno LEFEBVRE**  
Associé fondateur de **AlterAlliance**

**Bruno Lefebvre :** *Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise, ainsi que votre poste au sein de celle-ci ?*

**Nathalie Ponzevera :** Je suis l'ex directrice Santé sécurité et Qualité de vie au travail (SST/QVT) d'Air France. Nul besoin, je pense, de vous présenter la compagnie aérienne nationale dont les salariés ont contribué, entre autre, au rapatriement en urgence de plus de 300 000 passagers début 2020. Une compagnie, comme toutes les entreprises du milieu aéronautique, qui a subi de plein fouet les conséquences de cette pandémie sur ses activités opérationnelles et commerciales.

**B. L. :** *Quels ont été pour vous les enjeux de la fonction RH depuis mars 2020 ? Ces derniers ont-ils partiellement ou totalement supplanté ceux de la période précédente ?*

La période a mis en exergue le rôle primordial des RH et des managers et l'engagement sans faille des salariés dans un secteur, l'aéronautique, qui a subi de plein fouet les effets du Covid sur son activité, son personnel et ses clients.

était de maintenir la confiance de nos salariés et de nos clients pour travailler et voyager en toute sécurité.

Notre rôle a aussi été de nous assurer du maintien de notre dispositif de prévention des risques psychosociaux (RPS) pendant cette période. En ce sens, nos médecins, notre psychiatre d'entreprise, nos assistantes sociales, nos référents QVT et nos préventeurs SST sont restés engagés à tout moment avec les managers et les équipes RH pour apporter la meilleure réponse possible aux salariés en situation à risque.

**N. P. :** Si je me place du point de vue de la Directrice SST /QVT, les enjeux majeurs ont bien entendu été d'apporter la réponse la plus adaptée possible pour protéger, avant tout, nos salariés et nos clients du risque de contamination au Covid-19. Le point majeur



Enfin, un autre objectif a été de maintenir un dialogue social régulier et de qualité avec les CSSCT et CSE pour les convaincre que notre plan de prévention contre cette pandémie était optimal et adapté au maintien en condition de nos activités.

Si je prends plus globalement l'**angle de vue de la fonction RH**, la mise en télétravail massif a eu des conséquences majeures en termes de pratiques managériales. Il a fallu adapter les process en urgence pour maintenir le lien entre les RH et les salariés, celui du collectif de travail au sein des équipes et préserver la motivation de ceux dont l'activité a été fortement impactée par l'activité partielle ; mais aussi apporter rapidement des solutions en termes de formation sur le travail à distance et l'usage des NTIC.

Pour répondre à toutes ces problématiques, le rôle des RH et des managers a été primordial.

De façon très régulière et de manière soutenue, des visio ou web conférences ont été organisées par les RH à l'attention des managers et des salariés.

La communication a été soutenue pendant cette période, ce qui a été essentiel pour combattre le risque d'isolement et maintenir la motivation des équipes. Plus largement, l'ensemble de l'équipe du Comex a régulièrement informé de façon totalement transparente sur la situation économique de l'entreprise et sur l'adaptation de la stratégie en réponse à la crise. Cette transparence dans la communication a permis de maintenir la confiance des salariés et plus largement de prévenir les RPS, à propos desquels nous n'avons pas observé d'augmentation des alertes durant cette période.

Car un autre enjeu de la fonction RH a été de se transformer en profondeur tout en s'assurant de la prise en compte des enjeux RPS dans les projets de transformation des métiers.

Je pense sincèrement que cette crise a profondément changé la vision des ressources humaines et des dirigeants sur l'importance de prendre en compte la dimension RPS dans les projets et de repenser de manière plus globale la QVT.

Sous l'**angle de vue managérial**, un enjeu important a été de maintenir un collectif de travail équilibré, sain et solidaire dans un contexte où certains collaborateurs étaient fortement sollicités par la gestion de la crise ou le maintien d'activités essen-

tielles, quand d'autres ont vu leur activité décroître fortement durant cette période. D'une part, il fallait reconnaître le fort engagement de certains et maintenir malgré tout la motivation de ceux qui étaient moins sollicités. Les managers n'ont pas été préparés à cet exercice d'équilibriste... Pour les y aider, des ateliers de pratiques managériales, et de retour d'expérience ont permis à certains de se sentir moins seuls et plus à l'aise pour partager leurs interrogations et leur(s) difficulté(s) à s'adapter à ce contexte hors norme.

Le maintien des compétences, pour ceux dont l'activité a été fortement impactée, a aussi été une préoccupation quotidienne des managers et des RH. L'enjeu étant de pouvoir redémarrer l'activité du jour au lendemain, dans le respect de la sécurité au travail et de la sécurité des vols.

Tout le monde dit qu'il y a un avant et un après crise... dans l'après-crise, l'animation du collectif de travail, qui était important avant, devient un incontournable. Nous savons tous que le travail en mode hybride ne pourra se pérenniser que si les RH et les managers trouvent les clés et les outils pour donner envie aux salariés de revenir sur site et de retravailler ensemble. Créer les conditions pour animer et dynamiser le collectif de travail, faire du retour sur site un rendez-vous attendu par les équipes, tirer parti de ce collectif pour créer, innover, se transformer sont des enjeux qui supplantent ceux d'avant la crise.

Et pour cela, les managers ont besoin d'être accompagnés par les équipes RH ou des cabinets de conseil.

**B. L. : Quels ont été les chantiers ayant le plus mobilisé votre attention pendant cette période ?**

**N. P. :** Sans vouloir me répéter, la gestion de la crise sanitaire a tenu la première place durant cette période. Néanmoins, il a fallu piloter également les projets de transformation de la fonction Santé, sécurité au travail afin d'adapter les process et les ressources au contexte de crise. La refonte des outils de pilotage SST, la mise en place de la réforme santé au travail ou encore la création d'un centre d'expertise pour l'accompagnement social ont été des projets qui ont mobilisé les équipes de prévention.



**B. L. :** *Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées ? Quels ont été vos points d'appui face à celles-ci ?*

**N. P. :** La principale difficulté, surtout en début de crise sanitaire, était d'apporter une réponse rapide adaptée au maintien de nos opérations pour protéger au mieux nos salariés et nos clients en prenant en compte avec réactivité et discernement les décisions du Gouvernement. Pour cela, le mode de fonctionnement en gestion de crise nous a permis d'associer tous les métiers et d'identifier avec eux les actions tenant compte des contraintes opérationnelles. Par ailleurs, nous étions en Benchmark permanent avec toutes les entreprises du GEPI (Groupe d'échange des préventeurs interentreprises), ce qui nous a permis une lecture croisée des réglementations et d'aligner nos pratiques.

Une autre difficulté a été de maintenir un rythme soutenu et continu pendant plusieurs mois, ce qui a été rendu possible grâce à l'engagement sans faille des équipes, mais aussi au fort soutien des équipes de direction.

**B. L. :** *Qu'est-ce qui a changé concrètement dans votre entreprise ? Quelles sont les nouvelles contraintes qui se sont imposées à vous et qui ont nécessité des adaptations, et lesquelles ?*

**N. P. :** La fonction RH a été profondément transformée pour agir en qualité de RH Business Partner et davantage jouer un rôle d'expert en rendant plus autonomes les managers et les salariés sur certains process sans réelle valeur ajoutée et qui ont pu être digitalisés.

Les fortes contraintes budgétaires nous ont obligés à penser chaque euro investi, mais aussi à savoir renoncer à des projets qui nous tenaient à cœur. Parfois, il était nécessaire de repartir d'une feuille blanche pour déployer des process plus agiles, plus efficaces, moins générateurs de coûts... La crise a ce

bon côté qui permet de se surpasser et d'être plus créatif quand l'enjeu est la survie de l'entreprise...

La fonction SST a gagné en légitimité de par ses actions de premier plan lors de la gestion de crise sanitaire et les managers intègrent plus naturellement la gestion de risques dans leurs process et modes de fonctionnement.

Plus largement, tous les métiers ont dû opérer une grande transformation... chacun a pris conscience que tout pouvait s'arrêter du jour au lendemain et de manière durable, voire définitive. De ce fait, la transformation est continue et chacun doit sans cesse se réinventer.

**B. L. :** *Comment définiriez-vous les enseignements que vous retirez de cette période ?*

**N. P. :** Ce qui m'a le plus profondément marquée et émue, c'est cette grande solidarité entre les salariés pour faire front durant cette période particulièrement difficile. L'engagement a été sans faille. Chacun, à son niveau, a contribué à la survie de l'entreprise.

La crise a également profondément changé le rapport au travail, en ce sens que l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle devient maintenant un enjeu de premier rang. Le télétravail a renforcé cette prise de conscience autour de l'optimisation des temps de vie.

Enfin, cette période a généré de fortes attentes des salariés en termes de bien-être, bien-vivre et bien-faire. Il s'agit maintenant d'intégrer au mieux la notion de santé globale dans les process pour remotiver les équipes, garder les talents et en attirer de nouveaux.

**B. L. :** *Un dernier mot ?*

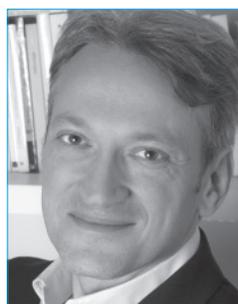
**N. P. :** Chacun, chacune sortira grandi de cette crise qui nous rappelle que tout peut basculer du jour au lendemain. Rien n'est jamais gagné et acquis il faut sans cesse se transformer et se réinventer. ♦



# Transformations, rôle du management et télétravail pendant la pandémie dans la presse quotidienne régionale (PQR)



**Valérie NOEL**  
DRH Groupe  
Groupe Ebra



Interview réalisée par  
**Bruno LEFEBVRE**  
Associé fondateur de **AlterAlliance**

**Bruno Lefebvre :** *Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise, ainsi que votre poste au sein de celle-ci ?*

**Valérie Noel :** Le *Groupe Ebra* est le premier groupe français de presse quotidienne régionale (PQR), présent dans 23 départements de l'est de la France avec neuf titres, *Le Dauphiné Libéré*, *Le Progrès*, *Le Journal de Saône et Loire*, *le Bien Public*, *Vosges Matin*, *L'Est Républicain*, *le Républicain Lorrain*, *L'Alsace* et *les Dernières Nouvelles d'Alsace*. Son actionnaire unique est le *Crédit Mutuel Alliance Fédérale*. Il est composé de 3 300 salariés, dont 1 400 journalistes.

J'occupe la fonction de DRH Groupe auprès du Président. Elle consiste à définir et déployer auprès

La pandémie a servi d'accélérateur à la mise en œuvre de décisions stratégiques visant, parmi d'autres, à faire évoluer les journalistes vers le digital, et a fait ressortir l'agilité des salariés et leurs grandes capacités d'adaptation.

des DG et DRH de nos quatre pôles la stratégie Ressources humaines du Groupe, en favorisant les synergies et l'égalité des chances sans dénaturer les spécificités de chaque titre.

**B. L. :** *Quels ont été pour vous les enjeux de la fonction RH depuis mars 2020 ? Ces derniers ont-ils partiellement ou totalement supplanté ceux de la période précédente ?*

**V. N. :** La crise sanitaire que nous vivons depuis deux ans maintenant, et dont nous entrevoyons tout juste une issue, représente une véritable opportunité pour le *Groupe Ebra*, dans la continuité de ce que nous avons engagé depuis 2017.



En effet, le *Groupe Ebra* a engagé ces trois dernières années (2017-2020) des transformations majeures, bouleversant conséquemment les méthodes de travail et la culture d'entreprise de nos 3 300 collaborateurs.

Le passage à l'écriture sur support digital pour nos 1 400 journalistes en 2017 modifie le rapport au temps : les articles ne sont désormais plus écrits pour le début de soirée, dernier carat avant le lancement de l'impression papier du journal, mais quasiment en temps réel pour alimenter nos sites internet.

La digitalisation modifie nos techniques de ventes auprès de nos annonceurs, puisqu'il ne s'agit plus seulement de vendre des encarts dans le journal, mais également sur nos sites, ce qui nous met en concurrence avec des *pure Players* nouvellement présents sur notre marché.

Enfin, la conquête de nos lecteurs devient une véritable opération séduction pour attirer un lectorat plus jeune et plus aguerri à la lecture digitale, lecture largement concurrencée par les réseaux sociaux et les sites gratuits.

Ces trois ans de transformations rapides ont donc favorisé la culture de l'adaptation, de l'agilité et de la proximité managériale. Elles ont également positionné les DRH et leurs équipes au cœur du management du changement, puisque de tels chantiers ne peuvent pas se faire sans considérer l'accompagnement humain.

Avec le recul, l'arrivée de la crise sanitaire s'est finalement inscrite dans la continuité de cette logique d'agilité et d'adaptation, avec l'effet précarité de la visibilité des décisions en plus.

C'est naturellement vers les DRH et leurs équipes que les directions se sont tournées. D'abord, pour organiser les aspects sanitaires avec le précieux concours des directions industrielles et des services généraux pour la sécurisation des sites, les commandes de masques, gel, etc. Ensuite, pour l'accompagnement auprès des managers des consignes à transmettre aux équipes devant travailler en distanciel ou devant être mise en activité partielle. Enfin, pour la gestion administrative des absences selon les différents cas de figures rencontrés. Mais au-delà de ces aspects purement organisationnels, les DRH et leurs équipes se sont à nouveau imposés comme figure de référence pour dispenser les conseils et accompagnements les plus avisés du management auprès des collaborateurs.

Cette période a rappelé que la performance, notamment en cas de situation perturbée, était essentiellement assise sur une organisation agile et surtout un management sain.

En ce sens, les DRH et leurs équipes sont apparus dans toute leur utilité à la contribution du bon fonctionnement de l'entreprise. On a tendance à l'oublier quand les périodes sont fastes.

**B. L. : Quels ont été les chantiers ayant le plus mobilisé votre attention durant cette période ?**

**V. N. :** En tant que DRH Groupe, mon **chantier principal** a été de m'assurer que l'équipe DRH des pôles se sentait suffisamment soutenue et orientée pour prendre des décisions en cohérence, sans être envoyée sur tous les fronts et en temporisant autant que la situation le permettait.

Le **deuxième point d'attention** a consisté à poursuivre les projets engagés, reconfigurés bien entendu, mais maintenus. Nous avons ainsi pu conserver la dynamique de formation lancée en 2019, avec des « *stop and go* », en mixant distanciel et présentiel, mais toujours en gardant le cap pour donner la perspective d'un groupe qui avance et se transforme. Cette période a même pu être l'occasion d'accélérer certaines initiatives, comme le déploiement d'un passeport digital auprès de l'ensemble des salariés, le contexte étant idoine pour passer au digital pour les plus réticents.

Le **troisième chantier** a consisté à prendre le « pouls » de nos salariés. Pour un groupe comme le nôtre, la pratique de l'enquête satisfaction anonyme était inédite. La période de crise sanitaire a finalement constitué une opportunité d'instaurer cette pratique, même si la décision de déployer ce type d'enquête venait d'être prise juste avant, sous un angle plutôt prévention des RPS.

Le **quatrième point d'attention** s'est porté sur le démarrage d'un nouveau centre de services partagés. Une négociation de groupe avait eu lieu en 2019 et a abouti en février 2020 pour établir les statuts sociaux de cette nouvelle société dont le démarrage était prévu au 1<sup>er</sup> janvier 2021. Nous avons choisi de déployer comme prévu dès avril 2020 les groupes de travail pour définir l'organisation de cette société, sans déroger au planning fixé, le tout en distanciel avec 40 personnes. Les groupes de travail ont fonctionné, la société a démarré au 1<sup>er</sup> janvier 2021



et elle est opérationnelle à ce jour. L'enjeu était de poursuivre nos projets business pour ne pas dévier de nos objectifs et donner à voir que le groupe est suffisamment solide pour traverser sans encombre les tempêtes. Le résultat à mon sens est remarquable : quand le commandement est mobilisé, les troupes suivent, les aléas sont surmontés. Cela constitue un message réconfortant pour les équipes.

**B. L. : Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées ? Quels ont été vos points d'appui face à celles-ci ?**

**V. N. :** Je n'ai pas le sentiment d'avoir rencontré des difficultés majeures, en tout cas rien de plus qu'en temps ordinaire. J'ai en revanche essayé de porter mon attention sur la cohésion de mon équipe, composée, d'une part, de DRH de pôles sur le terrain donc toujours en mode « *sociabilisation* », d'autre part, de directeurs fonctionnels plus isolés du fait de la réduction des échanges en présentiel. Il m'a donc fallu, comme n'importe quel manager, être attentive à maintenir le lien peut-être au-delà des considérations purement professionnelles.

**B. L. : Qu'est-ce qui a changé concrètement dans votre entreprise ? Quelles sont les nouvelles contraintes qui se sont imposées à vous et qui ont nécessité des adaptations, et lesquelles ? Les différentes catégories de salariés ou d'âge vous semblent-elles vivre de la même manière ces questions ?**

**V. N. :** Ce qui s'est clairement amélioré, c'est l'agilité des salariés, à tous niveaux, quel que soit l'âge, chacun à son échelle. Il s'agit là d'un véritable atout qui donne à voir que l'on peut s'adapter plus que ce que l'on imagine. Bien utilisé par le management, cet accroissement de l'agilité est une illustration positive de la capacité des équipes à absorber les changements, le tout doit évidemment partir du management et être illustré par celui-ci.

Toutefois, toute la subtilité consiste tout de même à trouver la juste pondération : on peut changer de techniques de travail en travaillant plus à distance, mais il ne faut pas verser dans l'hyperconnexion, l'hyper disponibilité. On peut s'isoler chez soi pour travailler, mais n'oublions pas les moments choisis du travail en équipe qui viennent alimenter la réflexion collective essentielle à la cohérence d'entreprise. Si la porosité entre la vie privée et la vie professionnelle s'est accentuée du fait du travail à distance, il semble tout de même important de conserver les repaires de

base de la vie en société : pas de courriels envoyés à n'importe quelle heure, une présentation soignée, des réunions d'équipe régulières, quelques moments de convivialité, des projets communs.

N'oublions pas non plus que la crise sanitaire n'a pas permis la même agilité pour tous les salariés : ceux qui ont été contraints à l'activité partielle n'ont pas eu le choix. Et ceux qui ont une fonction ne permettant pas le télétravail n'ont pas pu se confiner au plus fort de la crise. Le retour de tous ces salariés en présentiel présente un risque de ressentiment. Là encore, les DRH et leurs équipes ont un rôle-clef de sensibilisation du management pour éviter des situations délicates.

**B. L. : Comment définiriez-vous les enseignements que vous retirez de cette période ?**

**V. N. :** L'arrivée de la crise sanitaire, outre les premières semaines durant lesquelles nous avons dû fonctionner dans l'urgence comme beaucoup d'entreprises, a constitué un catalyseur bénéfique à deux niveaux : le sens de la mission et la relation manager-managé.

### Sens de la mission

Pour les métiers le permettant, le travail à distance obligatoire a modifié considérablement l'approche de son propre travail. Contrairement à certaines idées reçues, nous avons la conviction, vérifiée dans les faits, que les personnes en télétravail s'investissent beaucoup plus que lorsqu'elles sont en travail présentiel. À préciser tout de même que cela vaut pour les personnes bénéficiant de conditions idoines pour télétravailler...

L'investissement passe par une plus grande autonomie dans l'organisation des activités, le manager n'étant pas systématiquement présent pour assurer l'ajustement régulier, tâche après tâche. Cette nécessaire autonomie implique de repenser la finalité de son travail, d'en prioriser les étapes et d'intégrer les liens connexes avec les autres membres de l'équipe à laquelle on appartient. C'est en ce sens que la perception de sa mission devient plus prégnante, que la succession des tâches laisse la place à la finalité de la mission. Cet accès à l'autonomie, si tant est qu'elle ne soit pas vécue comme une difficulté, recentre sur le sens de sa mission. Paradoxalement, le distanciel améliore la compréhension de son appartenance à un ensemble, celui de son service ou de son entreprise, et une clarification de son rôle, de sa mission.



## Relation manager-managé

Dans cette logique de devoir manager ses collaborateurs à distance, le manager de proximité est contraint de « *faire confiance* ». Pour certains, ce n'est que la continuité de la relation déjà instaurée. Pour d'autres, il s'agit d'une véritable gageure. Toutefois, quelle que soit la relation ante-Covid du manager de proximité avec ses collaborateurs, le fonctionnement par relation de confiance semble être la seule option possible dans une situation qui s'installe durablement. L'excès de contrôle, par courriels ou par téléphone n'est pas viable dans le temps. C'est en ce sens que se reposent au manager de proximité les questions de la bonne délégation, du bon contrôle et de la bonne coordination. Ce sont les bases de la relation de confiance, que la relation de travail soit présente ou distancielle. Il va sans dire que les managers de proximité pratiquant déjà le management par la responsabilisation et la confiance ont poursuivi leur pratique durant la crise sanitaire. En revanche, ceux qui pratiquaient le management infantilisant ou le micro-management ont été perturbé par la pandémie et ont dû se reconfigurer, avec plus ou moins de réussite. Bien entendu, les formations accompagnantes sur le management à distance ont aidé mais, pour la seconde catégorie de manager, c'est une remise en cause complète, dont les effets peuvent se faire encore sentir, mais pour lesquels il n'est plus possible de revenir en arrière. Ainsi donc, la crise sanitaire a constitué un « *booster* » auprès des managers en accélérant la mise en place de pratiques managériales plus « *responsabilisantes* », plus « *concernantes* ».

Pour consolider cette relation manager-managé, ainsi que pour mettre en valeur l'autonomie du collaborateur dans le travail distancielle, nous avons négocié au niveau du *Groupe Ebra*, durant cette période, un accord dit « *Vivre Ensemble* » avec un focus particulier sur la mise en œuvre du télétravail.

Dans cette logique, le télétravail n'est alors accepté en prérequis que si le manager et le managé se sentent « *confortables* » avec cette pratique.

Si le collaborateur doit veiller à disposer de bonnes conditions de travail chez lui pour télétravailler, le manager doit, de son côté, s'assurer :

- que son collaborateur dispose de l'autonomie nécessaire pour travailler à distance ;
- et que lui-même, en tant que manager, est apte à manager à distance.

Ce prérequis est essentiel pour bâtir une relation de confiance efficace. À défaut, c'est assurément une dégradation de la relation manager-managé qui s'instaurerait avec toutes les déviances que cela induit.

La clarification de la perception du sens de sa mission au sein de l'entreprise, ainsi que le développement de pratiques managériales de proximité plus responsables augmentent le sentiment d'appartenance à l'entreprise en élevant la perception de son propre rôle et de son impact au sein de l'équipe. Finalement, l'éloignement contraint a permis le rapprochement des collaborateurs dans la place qu'ils occupent les uns et les autres pour réaliser leur mission.

Le chemin n'est pas terminé bien entendu, nous savons maintenant que la combinaison du travail distancielle avec le travail présentiel constitue une organisation incontournable dont il convient de délimiter les contours avec pragmatisme, équité et mesure. La crise sanitaire a accéléré une mutation culturelle qui, en temps normal, aurait pris beaucoup plus de temps. Prenons cela comme une opportunité d'améliorer nos organisations et notre « *vivre ensemble* ».

**B. L. : Pour vous-même et votre équipe : comment avez-vous vécu cette période, où avez-vous trouvé du soutien et de quelle nature était-il ?**

**V. N. :** J'ai parfaitement vécu cette période de crise sanitaire. La nature de ma fonction consiste à manager à distance. La crise sanitaire n'y a rien changé, voire a amélioré mon quotidien, puisque les périodes de confinement obligatoires m'ont permis de me confiner à la campagne. La situation de tension et d'incertitude constitue pour moi une source importante de stimulation, le plus dur finalement, c'est le retour à la routine. Puis le rythme a repris. Finalement, on s'habitue à tout très vite.

**B. L. : Un dernier mot ?**

**V. N. :** La crise sanitaire constitue un révélateur de la capacité d'adaptabilité des salariés, même les plus réfractaires, ainsi qu'une situation révélatrice de la qualité managériale des chefs. C'est dans les situations de crise que l'on découvre les valeurs qui fondent les managers : soit elles permettent de transformer toute situation compliquée en situation de réussite, soit au contraire elles accentuent les travers présents au quotidien. Cela part du haut pour aller vers le bas, l'exemplarité est source d'inspiration, dans le bon ou le mauvais sens. ♦



# Gestion et enseignements de la crise dans un établissement public de renom : le Château de Versailles



**Séverine DUROSELLE**  
DRH  
du **Château de Versailles**



Interview réalisée par  
**Bruno LEFEBVRE**  
Associé fondateur de **AlterAlliance**

**Bruno Lefebvre :** *Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise, ainsi que votre poste au sein de celle-ci ?*

**Séverine Duroselle :** Le Château, musée et domaine national de Versailles est, depuis 1995, un établissement public administratif doté d'une autonomie de gestion et placé sous tutelle du ministère de la Culture.

Son budget s'élève à 100 M€ et il emploie plus de 1 000 agents de droit public, agents titulaires de la Fonction publique et agents contractuels relevant de diverses filières de métiers : métiers administratifs, métiers de la conservation, métiers de l'ingénierie bâtiminaire, métiers de l'accueil et de la surveillance, métiers d'art, métiers du développement culturel, de la promotion, des partenariats, de la communication et du marketing.

Confinement du personnel et fermeture du Domaine au public, préparation de la réouverture, puis retour progressif des agents : trois chantiers bien distincts ont accaparé la DRH du Château, tout en faisant face à un collectif dispersé dans un souci d'adaptabilité permanente...

Avant la crise, le *Château de Versailles* accueillait plus de 8 millions de visiteurs.

Je suis Directrice des ressources humaines depuis 2018 et, précédemment, j'occupais les mêmes fonctions au sein du Centre des monuments nationaux.

La direction des ressources humaines est composée de cinq services et d'une mission couvrant l'ensemble des champs RH :

- la santé au travail ;
- la prévention, l'hygiène, la sécurité et la qualité de vie au travail ;
- la carrière, la paie et le temps de travail ;
- le dialogue social et l'action sociale ;



- le recrutement, la formation, le développement des parcours professionnels, l'animation des réseaux et les projets de modernisation RH ;
- la masse salariale, le suivi des effectifs et le contrôle de gestion sociale

La DRH participe à la stratégie de l'établissement, elle appuie l'ensemble des directions et elle soutient leurs projets par l'allocation des moyens humains aux besoins. Elle anime le dialogue social et fait le lien avec les tutelles.

**B. L. : Quels ont été pour vous les enjeux de la fonction RH depuis mars 2020 ? Ces derniers ont-ils partiellement ou totalement supplanté ceux de la période précédente ?**

**S. D. :** Durant cette période, il a fallu « jongler » entre les enjeux liés à la gestion de crise et ceux liés à de nouveaux modes d'organisation du travail et leurs impacts sur le fonctionnement de la direction.

**Enjeux liés à la gestion de crise : un collectif morcelé, un repositionnement de la DRH et un impératif de communication**

Le caractère soudain, inédit et d'ampleur de la gestion de crise liée à l'annonce du confinement a eu pour conséquence immédiate un morcellement du collectif de travail. Cet éclatement des situations de travail a conduit à ce que :

- une partie de l'activité devait être exercée à distance ;
- une seconde devait être impérativement maintenue sur site ;
- et surtout une majorité des activités était totalement suspendue, celle touchant le cœur même des missions statutaires de l'Établissement, à savoir l'ouverture au public.

Ceci a nécessité de revoir totalement nos modes de fonctionnement, d'inventer de nouvelles façons d'exercer nos missions traditionnelles et d'en exercer une autre, jusque-là ignorée, à savoir la gestion de crises. Cette configuration a engagé fortement les équipes RH et a positionné de façon marquée l'offre RH dans la stratégie de l'Établissement aux côtés du portage de la Présidence.

Très vite, se sont par ailleurs imposés des enjeux de communication RH, alors parent pauvre de la communication interne. Le maintien du lien social avec

l'ensemble de la communauté de travail éclatée par la situation de confinement, s'est révélé une nécessité. La Présidente s'est ainsi régulièrement et personnellement adressé à tous les agents. Nous avons dû rapidement adapter le dialogue social, avec la suspension des lieux d'échanges et de construction sociaux traditionnels : au formel s'est substitué l'informel. Enfin, nous avons travaillé à la mise en œuvre de nouveaux canaux d'information et d'échanges individuels avec les agents éloignés : boîtes mails RH dédiées, notes d'information mensuelle accompagnant les bulletins de salaire.

**Enjeux liés à la priorisation des missions et à de nouvelles formes d'organisation du travail**

Bien entendu, les missions principales de l'Établissement liées à l'ouverture et à l'accueil au public étant suspendues, un des enjeux a été pour chaque direction opérationnelle de qualifier les missions et projets à maintenir, ceux à décaler et ceux à suspendre.

À côté de la programmation et de la déprogrammation des activités, l'autre enjeu majeur de la période a été la mise en place du télétravail dans une organisation jusqu'ici réfractaire à ce mode d'exercice. Cette frilosité trouvait son explication dans une vision très opérationnelle et attachée au terrain. Plus de 80 % des métiers exercés au sein du Château étant liés à l'ouverture au public au sens large, cette prépondérance justifiait l'exercice des autres métiers exclusivement sur site.

Il a donc fallu très vite s'organiser pour permettre l'exercice des missions pouvant être maintenues à distance en télétravail. Ces actions ont été quantitatives et qualitatives : quantitatives par l'achat en nombre et le déploiement rapide de solutions et d'outils informatiques ; qualitatives avec la diffusion d'un guide de bonnes pratiques du télétravail, la mise en place de guides formations à destination des télétravailleurs et des managers de télétravailleurs, et la mesure et l'évaluation de cette nouvelle organisation en terme de QVCT par l'instauration de deux questionnaires confiés au cabinet *AlterAlliance* au cours de cette période.

Sans que ces enjeux supplantent les précédents, le Château a rouvert et les missions traditionnelles ont repris. Les nouveaux enjeux liés au confinement total, puis aux confinements partiels successifs, ont durablement marqué la vie de l'Établissement en conser-



vant de nouvelles pratiques positives : télétravail comme mode de conciliation vie personnelle/vie professionnelle, nouvel intérêt pour les enjeux de qualité de vie au travail, prise de conscience de l'impact de la santé mentale au travail, un dialogue social renouvelé, car pouvant se tenir à distance avec des moyens adaptés et une communication RH plus présente.

### **B. L. : Quels ont été les chantiers ayant le plus mobilisé votre attention durant cette période ?**

**S. D. :** Cette période peut être résumée en trois temps qui ont nécessité de conduire des chantiers RH distincts :

- le confinement et la fermeture au public ;
- le confinement et la préparation de la réouverture au public ;
- le retour progressif des équipes et la réouverture effective au public.

#### **Confinement et fermeture de l'établissement au public**

Le chantier prioritaire de cette courte période a été la mise en place d'un plan de continuité d'activité.

Les premiers signaux d'une adaptation à venir nous sont parvenus très tôt au Château dès la fin janvier 2020. Dès le début janvier, alors que les équipes de la Conservation travaillaient sur une exposition « *hors les murs* » à la Cité interdite de Pékin et s'apprêtaient à se rendre sur place, nous avons été sensibilisés sur une épidémie de grippe qui commençait à sévir là-bas. Puis, alors que des cars de touristes en provenance de la province de Wuhan commençaient à inquiéter les agents d'accueil et de surveillance, nous avons engagé une série de réunions avec les équipes et le médecin du travail de l'Établissement afin de rassurer. Très vite cependant, nous avons proposé aux agents demandeurs des mesures de protection en distribuant gel hydro alcoolique et masques que nous avions en réserve des anciens stocks faits en 2009 contre le H1N1.

Ainsi rapidement, parce que sensibles à ces premiers signes, nous avons été confrontés à des problématiques nouvelles dans notre gestion RH. Dès février 2020, nous avons travaillé avec l'ensemble des directions à l'actualisation du plan de continuité d'activité (PCA) élaboré en 2009. À compter de l'annonce du confinement le 14 mars 2020, nous avons revu en urgence le PCA. Si la fermeture de l'Établissement avait bien été prévue au niveau du pic pandémique,

le confinement général des populations, lui, n'avait pas été anticipé.

Le PCA définit ses missions prioritaires et identifie de manière proportionnée les effectifs pour assurer ces dernières.

Il pose les principes d'une organisation la plus efficace possible dans le double souci de la protection des agents et de la préservation du patrimoine architectural et paysager. L'Établissement a donc défini ses missions prioritaires : la sûreté et la sécurité incendie, la conservation des œuvres et des biens culturels, la maintenance architecturale et techniques, les opérations d'entretien indispensable du parc, des jardins et des fontaines, la maintenance informatique, la médecine de prévention, l'hygiène et sécurité et le suivi social, la paye et le règlement des factures urgentes, enfin la communication externe et interne, dont le maintien du lien entre l'agent et l'établissement.

Il prévoit de nommer les personnes responsables pour coordonner le dispositif de gestion de crise, d'identifier la liste des postes indispensables au maintien de l'activité ou du service en mode de fonctionnement dégradé et d'identifier les agents aptes à les occuper, d'acter du principe de dérogation aux dispositions d'aménagement du temps de travail pour remédier aux éventuelles perturbations liées à l'absentéisme et d'associer les instances représentatives du personnel, compétentes en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail.

Ainsi, ce cadre, conjugué à l'application des consignes ministérielles et gouvernementales, a servi à poser une nouvelle organisation du travail entre les agents, dont les missions ne relevaient pas des missions prioritaires et ceux dont les missions relevaient des missions prioritaires. La première catégorie d'agents, majoritaires, a été placée en autorisation spéciale d'absence avec le maintien de l'intégralité de leur traitement et les seconds ont été maintenus sur site selon des plannings aménagés pour limiter les interactions et leurs déplacements ou à distance lors du déploiement en télétravail.

#### **Confinement et préparation de la réouverture**

Pendant cette période, plus longue, les chantiers majeurs ont été la mise en œuvre généralisée du télétravail, le soutien aux directions et la communication avec l'ensemble de la communauté de travail et des actions nouvelles ciblées en matière de ressources humaines.



Le Château de Versailles n'était absolument pas préparé, ni outillé pour le télétravail. Le sujet, pourtant en développement au sein de la Fonction publique et dans la sphère du ministère de la Culture, n'avait jamais été porté, faute d'initiatives tant des personnels que de la direction. C'est donc à marche forcée que nous avons engagé un travail d'ampleur pour déployer le télétravail, d'abord en mode gestion de crise, puis en mode pérenne à travers un cadre, des moyens et un protocole négocié avec les représentants du personnel.

Pour ce faire, l'établissement a engagé dès le mois de mars 2020 un plan ambitieux d'équipements informatiques complémentaires qui a conduit au doublement du nombre d'ordinateurs portables affectés. Une solution logicielle de visioconférence a dans le même temps été déployée. Le service de santé au travail et le service hygiène, sécurité et qualité de vie au travail ont produit des procédures et des conseils visant à la prévention des risques professionnels liée au télétravail. En accompagnement, nous avons mis en place des formations spécifiques à destination des managers et des collaborateurs.

Par ailleurs, le sujet du soutien aux directions s'est vite imposé comme sujet majeur. La configuration du Château de Versailles, avec une équipe de direction resserrée, logée sur place, donc sur leur lieu de travail tous les jours pendant le confinement, a facilité une gestion de crise en circuit court : la Présidence, l'Administration générale et la Direction des ressources humaines. Le maintien du lien agent/administration s'est avéré un souci constant et le fil conducteur des actions de communication et de management pendant cette période. L'ensemble de la communauté de travail a été ainsi rendue destinataire sur les boîtes électroniques professionnelles ou, à défaut, personnelles, de deux messages hebdomadaires en moyenne relatifs :

- aux décisions gouvernementales ou ministérielles et à leurs conséquences pratiques, sanitaires ou administratives ;
- aux modalités du travail à distance et aux comportements sécuritaires à adopter en présentiel quand celui-là s'avérait indispensable ;
- aux possibilités ouvertes par l'établissement de formation à distance ;

- à l'accompagnement psychologique et social proposé par l'établissement ;

- aux actions de l'établissement en direction de ses publics pendant la période de fermeture.

Enfin, de nouvelles actions RH directement liées à la période ont été initiées par le service de santé au travail et le service hygiène, sécurité :

- la nomination d'un référent coronavirus compétent pour les volets sanitaire et sécuritaire de la pandémie ;
- la nomination d'un contact-RH dédié aux conséquences de la pandémie en matière de gestion des ressources humaines ;
- la création de moyens de communication dédiés ;
- une permanente physique et téléphonique ;
- une veille sanitaire quotidienne en lien avec les autorités compétentes ;
- une procédure de signalement, gestion et suivi, y compris à domicile, des malades et des cas contact.

L'action sociale de l'établissement a été maintenue pendant toute la période : commissions de secours, soutien psychologique, commission de logements d'urgence, prévention des violences sexuelles et sexistes et des violences intrafamiliales.

**Retour progressif à compter du 11 mai 2020 (déconfinement des populations) et le retour de l'ensemble des équipes à compter du 6 juin 2020 (date de réouverture du Château)**

Si le dialogue social, tout en n'étant pas interrompu, a été plus distant pendant le confinement – nous répondions spontanément aux sollicitations des organisations syndicales sans formalisation particulière du dialogue social – il a été primordial pour préparer la réouverture de l'établissement et le retour sur site.

Ainsi, un protocole de retour au travail a été négocié et voté. L'établissement public a engagé, dès qu'il a pu, sa réflexion en vue de la réouverture au public du musée et du domaine. Les représentants du personnel ont été pleinement associés et un vade-mecum « *Informations et conseils à la reprise d'activité sur place* » a été rédigé et diffusé à tous les agents. Puis, il a fixé un cadre de reprise sur site, tout en assurant aux personnels des conditions de travail garanties dans la sécurité, à travers un plan de reprise d'activité (PRA)



voté en mai 2020. Des protocoles sanitaires ont été mis en place, des jauges ont été établies, de nouvelles modalités de visite et de circulation des visiteurs ont été expérimentées et les lieux de vie des agents ont été organisés pour respecter les gestes barrières.

Pour appréhender au mieux l'état d'esprit de la communauté de travail, eu égard à la diversité des vécus professionnels pendant la période de fermeture du Château, une grande enquête de perception, confiée au cabinet *AlterAlliance*, a été conduite auprès des agents. Les résultats ont été partagés et présentés en CHSCT.

Fort de ce lien maintenu durant toute la crise, de la continuité d'activité sur site et d'une préparation minutieuse à la réouverture, le Château de Versailles a ainsi été le premier des grands musées d'Île-de-France à accueillir de nouveau des visiteurs.

**B. L. :** *Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées ? Quels ont été vos points d'appui face à celles-ci ?*

**S. D. :** J'identifie trois difficultés principales :

- l'adaptabilité permanente, la gestion concrète du « *stop and go* » ;
- la pesanteur du formalisme du dialogue social dans la mise en œuvre opérationnelle des consignes gouvernementales ;
- l'éclatement du collectif.

### **Adaptabilité permanente et gestion concrète du « stop and go »**

La principale difficulté que j'ai rencontrée durant cette période est la nécessaire adaptabilité à mettre en œuvre à chaque temps de la décision gouvernementale. Si l'adaptabilité fait partie des compétences largement mobilisée au sein d'une DRH, le temps raccourci de la décision et de ses effets ont constitué un véritable frein à l'action. Nous apprenions les décisions, comme chaque français, au fil des conférences de presse, sans avoir les outils juridiques (consignes, circulaires ministérielles, interministérielles, protocoles sanitaires, guide d'organisation du travail au sein des établissements publics culturels) prêts à être déployés et encore moins à être négociés avec les représentants du personnel dans les temps voulus de la mise en œuvre des décisions. Or, la mise en œuvre opérationnelle des consignes gouvernementales, encore plus quand elles relèvent du sanitaire, tant vis-à-vis de nos agents que de nos

visiteurs, est fondamentale pour assurer le bon fonctionnement de l'établissement.

### **Pesanteur du formalisme du dialogue social dans la mise en œuvre opérationnelle des consignes gouvernementales**

Si le dialogue social est une des pierres angulaires de la politique RH du *Château de Versailles* et sa qualité un gage de progrès pour la communauté de travail, le formalisme qui l'entoure au sein de la fonction publique et du ministère de la Culture a conduit à des pesanteurs à chaque phase durant ces 24 derniers mois. La consultation systématique des instances représentatives du personnel sous forme de CHSCT extraordinaire (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), leur préparation, leur déroulement et leur suivi, à chaque étape de confinement/déconfinement et à chaque évolution de protocole, a engendré une source de travail supplémentaire conséquente aux équipes RH, par ailleurs déjà sur mobilisées et sans avoir connues de « *temps mort* » pendant le confinement général.

Afin de minimiser ces pesanteurs et d'informer en proximité les représentants du personnel des mesures prises ou à prendre par la direction de l'établissement, nous avons décidé de tenir des réunions hebdomadaires informelles avec les organisations syndicales (OS). Cette proximité et fluidité a permis non seulement de sentir le pouls des équipes, mais de mieux prendre en compte la déclinaison opérationnelle, sur le terrain, des consignes gouvernementales. L'ajustement permanent est devenu la règle et la contrepartie intelligente de notre difficulté d'anticiper. Les nouveaux outils de dialogue social à distance nous ont aidés à fluidifier les procédures pour plus d'efficacité.

### **Éclatement du collectif**

Enfin, je l'ai déjà évoquée, mais la troisième difficulté a été celle liée à l'éclatement du collectif. La disparité des situations individuelles et collectives et l'hétérogénéité des situations administratives et des modes d'organisation du travail pendant cette période, ont produit un éclatement du collectif. Ce dernier ne s'est pas traduit en revendications, mais il a conduit à prendre un certain nombre de mesures qui aujourd'hui encore orientent notre politique de QVT. La période a accentué les distinctions et a eu un effet loupe des forces et des faiblesses de notre organisation : distinction entre les agents exerçant des mis-



sions face au public et les autres ; distinction entre les agents dont les missions sont télétravaillables et les autres ; distinction entre les agents relevant des missions prioritaires listées au plan de continuité d'activités et les autres, etc. Ces clivages ont pu être ressentis difficilement et les décisions managériales qui ont pu en découler source d'incompréhension.

Les points d'appui face à ces difficultés ont été principalement l'investissement et le soutien jamais démenti de la Présidente de l'Établissement et de l'Administration générale, le travail collaboratif et en totale intelligence entre les services RH de prévention et le médecin du travail et les échanges soutenus et de qualité avec le service des ressources humaines du ministère de la Culture, autorité de tutelle. Ce dernier a organisé une gouvernance efficace entre le ministère et les établissements publics culturels : disponibilité, informations descendantes, temps d'échanges hebdomadaires et prises de décisions collectives.

**B. L. : *Qu'est-ce qui a changé concrètement dans votre entreprise ? Quelles sont les nouvelles contraintes qui se sont imposées à vous et qui ont nécessité des adaptations, et lesquelles ? Les différentes catégories de salariés ou d'âge vous semblent-elles vivre de la même manière ces questions ?***

**S. D. :** La crise sanitaire et ses conséquences ont durablement modifié les équilibres économiques de l'Établissement, non sans conséquence sur la communauté de travail, induisant de nouveaux enjeux RH.

Les périodes de fermeture au public, la chute de fréquentation liée au freinage du tourisme international et la modification profonde du visitorat du Château ont nécessité le soutien financier de l'État. Le fonctionnement, l'investissement et le développement de l'Établissement public jusqu'ici largement auto financé par le dynamisme de ses recettes de billetterie et ses activités de soutien (mécénat, valorisation commerciale des espaces, etc.) est aujourd'hui majoritairement soutenu par les subventions publiques.

Ainsi, ce nouveau modèle imposé par le contexte de crise impacte les activités conduites et un certain état d'esprit au sein de la communauté de travail. Par ailleurs, la réorientation de certaines activités et la baisse des flux touristiques engendrent chez une partie des collaborateurs un sentiment de démotivation et de perte de sens au travail. C'est un axe majeur de ré-

flexion et d'actions à conduire dans le cadre des travaux de qualité de vie au travail et la santé au travail.

En complément des rapports au travail à réinterroger, la question du morcellement du collectif de travail est à investir. En effet, nous l'avons vu, l'hétérogénéité des situations de travail engendré par la crise sanitaire a creusé les disparités déjà présentes du fait de la très grande diversité des métiers au sein du Château.

Cette disparité au sein de la communauté de travail ne me semble pas relever d'une question d'âge, entre ceux qui serait plus à l'aise avec le travail à distance et les nouveaux outils technologiques associés, mais plutôt d'une approche catégorielle différenciée en fonction des métiers exercés.

**B. L. : *Comment définiriez-vous les enseignements que vous retirez de cette période ?***

**S. D. :** Outre ce qui a déjà été évoqué, j'identifie trois axes.

#### **Renforcement de la plus-value des DRH**

Le principal enseignement est un nouveau positionnement de la fonction RH au cœur des organisations ou plus justement un repositionnement de la fonction RH en fonction stratégique au service des organisations.

Avec la crise et ses suites où la prise en compte du facteur humain s'est imposée, la fonction RH s'est enrichie, diversifiée, mais aussi complexifiée. Les DRH disposent aujourd'hui d'une réelle opportunité d'apporter une valeur ajoutée au collectif de travail et à sa gouvernance.

#### **Nouvelle relation collaborateurs/DRH**

Par ailleurs, une exigence de plus en plus forte des collaborateurs implique pour les DRH de remettre du cadre (« *l'employeur ne peut pas tout* »). La nécessaire prise en compte de la vie privée des personnels dans la gestion de crise Covid et l'immixtion que constitue le télétravail, a rendu la frontière vie personnelle et vie professionnelle poreuse, faisant évoluer les rapports entre DRH et collaborateurs. Mais au-delà, les DRH doivent s'impliquer dans une vision plus positive, être plus créatifs et à l'écoute sur les nouveaux enjeux d'organisation du travail, de responsabilisation, d'autonomie et de quête de sens au travail.

Ainsi, la crise a resserré les liens entre les salariés et les services RH et les liens au sein des services RH.



### Évolution des sujets à investir pour les DRH

Dans ce contexte de mutation accélérée des organisations de travail, les DRH nourrissent une réelle inquiétude quant à la diminution des interactions sociales et un risque pour le sentiment d'appartenance et donc pour la motivation. Ce risque doit être porteur de changement des politiques et des pratiques RH autour de nouvelles formes de coopération entre les équipes, de fidélisation des talents, de promotion des politiques de préventions, de nouveaux marqueurs au sein des entités de travail, d'autonomie renforcée et de mutation des pratiques managériales.

**B. L. : Pour vous-même et votre équipe : comment avez-vous vécu cette période, où avez-vous trouvé du soutien et de quelle nature était-il ?**

**S. D. :** Ce qui me reste de cette période est un sentiment d'ambivalence et de ressentis contraires.

Passées les phases de sidération et d'anxiété liées à cette situation inédite, j'ai personnellement vécu cette période comme une parenthèse enchantée. Du fait d'un cadre de vie privilégié et d'une proximité immédiate de mon lieu de travail, j'y ai conservé une présence quotidienne, conjuguée à des temps de respiration familiaux salvateurs.

Professionnellement, j'ai vécu un moment extraordinaire. Une charge de travail, certes conséquente (mais nous y sommes habitués en RH !), stressante et parfois anxiogène, mais avec tout à construire ou à reconstruire : nouvelles conditions de travail, nouvelles organisations du travail, gestion quotidienne à poursuivre en mode dégradé, dialogue social distant mais à maintenir.

Très vite, des noyaux durs se sont constitués, au sein de l'équipe RH, entre les présents sur site, peu nombreux mais essentiels, accomplissant un travail remarquable et remarqué, formidablement soudés. D'ailleurs, force est de constater qu'au moment de la phase de déconfinement et du retour progressif sur site des agents, les équipes RH ayant assuré une présence quotidienne sur site ont connu une période assez difficile moralement, sorte de « Covid blues ».

Un autre cercle s'est constitué autour de la Présidente, qui a décidé dès l'annonce du confinement de s'installer pour toute la période au sein du Château. L'équipe de direction s'est fortement réduite, la quasi-totalité des effectifs était à distance, les salles du Château étaient vidées de leur public, une atmos-

phère inconnue s'installait dans ces lieux si particuliers, la faune et la flore reprenaient leur droit de cité dans les jardins, les fontaines et l'opéra étaient muets. S'est alors organisée une autre vie professionnelle, en vase clos et finalement très efficace et opérationnelle : plus de pesanteurs des procédures, plus de parapheurs, plus de comitologie, mais une réactivité maximale et des décisions en circuit court !

Le soutien hiérarchique a été total, sans faille, chaleureux et bienveillant.

J'exprime une infinie gratitude à la Présidente du Château et à mes équipes présentes à mes côtés. Nous avons vécu une aventure humaine extraordinaire au sens littéral du terme. Le poids de l'Histoire qui charge ce lieu, et qui reste le lieu d'exercice de nos missions quotidiennes, nous a constamment, toutes et tous, porté.

**B. L. : Un dernier mot ?**

**S. D. :** La crise Covid a été un véritable miroir grossissant des situations et des comportements sur le lieu de travail. Elle a surtout été un véritable accélérateur des transformations RH, elle a fait s'imposer des sujets qui jusqu'ici ne ressortaient pas nécessairement ou difficilement au sein des organisations et des communautés de travail. En cela, elle est une opportunité à saisir par conviction ou par nécessité ! Par conséquent, en réinterrogeant le fonctionnement des entités de travail et de ses salariés et agents, on réinterroge les pratiques de la profession RH. Notre profession doit profiter de cet environnement pour se poser les bonnes questions et favoriser la transformation de la profession et responsabiliser davantage celles et ceux qui l'exercent. Plusieurs pistes de réflexions et d'actions en sont ressorties :

- refondre le management ;
- inventer un nouveau dialogue social ;
- renouer avec l'anticipation ;
- investir dans la santé mentale ;
- travailler sur l'engagement et le sens au travail ;
- être innovant dans l'organisation du travail en trouvant l'équilibre de la satisfaction individuelle et collective du salarié ;
- réinvestir le collectif de travail tout en préservant l'autonomie et en promouvant la responsabilité ;
- imbriquer RH et RSE. ♦



# La Covid-19 dans le secteur de la propreté



**Paloma PUECH**  
Directrice des relations sociales  
**Puissance 5**



Interview réalisée par  
**Bruno LEFEBVRE**  
Associé fondateur de **AlterAlliance**

**Bruno Lefebvre :** Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise, ainsi que votre poste au sein de celle-ci ?

**Paloma Puech :** *Puissance 5* est un groupe

d'entreprises qui interviennent dans le secteur de la Propreté en Île-de-France, depuis plus de 25 ans.

*Puissance 5* est totalement autonome et fonctionne selon une logique familiale de transmission qui lui est chère, et se distingue de ses concurrents par le soin apporté à s'assurer du bien-être de l'ensemble de ses salariés, notamment en mettant à leur disposition un service de santé au travail autonome et un centre de formation.

Je suis arrivée au sein de *Puissance 5* en janvier 2018 et exerce depuis cette date les fonctions opérationnelles de Directrice des relations sociales. À ce titre, je supervise les services Ressources humaines, Formation et Santé au travail.

**B. L. :** *Quels ont été pour vous les enjeux de la fonction RH depuis mars 2020 ? Ces derniers ont-*

Comment la crise a-t-elle été vécue  
et surmontée dans un domaine d'activité  
particulièrement mis à contribution,  
où le personnel ne pouvait être placé en  
télétravail ?

*ils partiellement ou totalement supplanté ceux de la période précédente ?*

**P. P. :** Au sein de *Puissance 5*, notre conviction a toujours été que sans nos agents du terrain, qui sont

au cœur de notre activité et en relation directe avec nos clients, nous ne sommes rien.

La période Covid a renforcé cette conviction et notre ambition d'être au service de nos agents. En mars 2020, la France était « en guerre » : nos salariés étaient au front, à prendre les transports en commun et à continuer d'assurer à nos clients la propreté de leurs locaux, dans un contexte sanitaire où enfin leur travail a été reconnu comme essentiel et relevant de la santé publique, face à un virus dont nous ne savions encore que peu de choses.

Ceux qui restaient à convaincre de l'utilité de tout mettre en œuvre pour nous assurer de la bonne formation de nos salariés et de l'importance d'agir en termes de prévention concernant la santé au travail, ont vite compris que nous n'avions pas d'autre choix.



Plus personnellement, constatant la fierté et l'implication de nos agents, qui ne peuvent bien évidemment pas télétravailler, mais aussi la détermination des fonctions supports à être à leur service, je n'ai pu qu'être convaincue que j'avais intégré *Puissance 5* pour les bonnes raisons.

Nous avons eu beaucoup de chance d'avoir auprès de nous des médecins et infirmières du travail présents pour agir en pédagogie, en prévention, puis en campagne de vaccination.

Sur l'aspect plus spécifique des relations sociales, nous avons finalisé nos élections professionnelles en mai 2019, nous avons donc déjà pu établir des relations de confiance et un dialogue sain avec les partenaires sociaux.

Sur l'ensemble de la période du confinement strict de mars 2020 jusqu'à aujourd'hui, ces relations se sont renforcées, et ce d'autant que nous avons tenu nos CSE informés de la situation et des enjeux en toute transparence.

**B. L. : Quels ont été les chantiers ayant le plus mobilisé votre attention durant cette période ?**

**P. P. :** Comme beaucoup de services RH, il nous a évidemment fallu assurer une veille juridique constante et tout particulièrement assidue, tant nous avons connu en deux ans de protocoles sanitaires différents.

Cela était primordial non seulement pour assurer à nos salariés de bonnes conditions de travail (respect strict des gestes barrières et fourniture en quantités de gels hydroalcooliques ou autres produits efficaces dans la lutte contre le virus), mais aussi compte tenu de l'exigence accrue de nos clients pour des raisons évidentes.

Par ailleurs, comme je l'ai évoqué précédemment, notre service de santé interne nous a donné, par son expertise, l'agilité nécessaire pour répondre aux besoins de nos salariés : ainsi, nous avons pu notamment mettre en place, avec une grande réactivité, une cellule psychologique, utile tant pour les salariés du terrain que pour ceux confinés et/ou vulnérables.

**B. L. : Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées ? Quels ont été vos points d'appui face à celles-ci ?**

**P. P. :** La plus grande difficulté était l'incertitude, tant sur les échéances que sur l'évolution de la pandémie et ses conséquences sur notre organisation.

Aujourd'hui encore, la multiplicité des obligations, les protocoles qui se renforcent/s'assouplissent alternativement, génèrent des interrogations régulières, tant des salariés que de nos clients : où en sommes-nous ? Quelles sont nos obligations ? Est-on en conformité ?

Nos points d'appui ont été notre service de santé au travail interne, dont j'ai parlé, mais aussi ses prestataires, qui ont tous été à l'écoute de nos besoins spécifiques et réactifs depuis deux ans. Enfin, et non des moindres, notre service QSSE (Qualité-Santé/Sécurité-Environnement) a été un véritable atout pour nous assurer de la pédagogie en cascade sur le terrain et de la conformité de nos procédures.

**B. L. : Qu'est-ce qui a changé concrètement dans votre entreprise ? Quelles sont les nouvelles contraintes qui se sont imposées à vous et qui ont nécessité des adaptations, et lesquelles ?**

**P. P. :** Nous n'avons pas connu de changement fondamental, mais surtout un renforcement de nos valeurs et du « *pourquoi nous sommes là* ».

Que ce soit sur le terrain ou pour les fonctions plus administratives, la culture de *Puissance 5* est notre attachement au « *bien faire* » et à la bienveillance envers nos collègues. Qu'il s'agisse des opérationnels, des représentants du personnel ou des salariés de bureau, nous avons pu tous constater à quel point nous étions attentifs aux uns et aux autres dans notre grande famille.

C'est un véritable booster de constater cette implication à tous les niveaux, et en cela ce contexte sanitaire nous a apporté beaucoup ! Il faut savoir retirer le positif de chaque situation, et nous pouvons dire que depuis 2020 la famille *Puissance 5* a renforcé ses liens en interne, mais aussi avec les prestataires et les clients qui partagent nos valeurs.

**B. L. : Comment défiriez-vous les enseignements que vous retirez de cette période ?**

**P. P. :** Au niveau de notre activité, cette période a permis de donner à nos salariés une visibilité qui leur était jusqu'alors refusée. Or, pour que votre travail soit considéré à sa juste valeur, il faut qu'il soit reconnu, donc connu, ce qui est désormais le cas.



Enfin ! Maintenant, reste à s'assurer que les engagements, notamment publics, envers nos salariés, soient respectés.

S'agissant de notre entreprise, nous devons continuer de nous organiser pour permettre la plus grande agilité à nos collaborateurs, que ce soit en termes de mobilité ou de communication.

Enfin, si je le percevais, je ne me rendais jusqu'ici pas compte à quel point nous avons tous besoin de contact, de nous réunir, de parler de vive voix, de rire ensemble et de se retrouver à la machine à café ! Cela vaut aussi pour nos réunions avec les instances représentatives du personnel que ce soient les élus ou la Direction, rien ne remplace l'effervescence des réunions *in situ*, où le langage corporel exprime tant.

À titre personnel, cela a été une grande fierté d'être au service de nos agents et de constater l'implication de mes équipes. Quand je parlais de « booster », être bien entourée est un véritable moteur pour envisager de beaux projets pour la suite.

**B. L. : Pour vous-même et votre équipe : comment avez-vous vécu cette période, où avez-vous trouvé du soutien et de quelle nature était-il ?**

**P. P. :** Cette période a été difficile pour le service RH et la Direction de *Puissance 5*, car en avril 2020 une personne de notre équipe est décédée : il s'agissait d'une figure du groupe, d'un véritable pilier pour les équipes RH. Cela a été d'autant plus dur qu'encre confiné à ce moment, nous n'avons pas pu lui dire au revoir. Dans ce contexte, j'ai eu la chance de pouvoir m'appuyer sur les équipes, qui sont restées

impliquées et volontaires. Il en ressort une évidence qu'il est toujours agréable de constater : il faut être bien entouré. Cette période a permis de révéler les bonnes volontés et la cohésion des équipes, et je suis très émue de me savoir si bien entourée.

À titre plus personnel, il faut savoir aussi être bien entouré, et un bon conjoint se doit d'être un bon coéquipier ! J'ai cette chance – j'espère que lui le pense aussi – et cela facilite la vie professionnelle quand on a des bases personnelles stables et ancrées. Surtout quand il y a un mélange des genres, à savoir l'école et les deux bureaux à la maison.

Enfin, cette période a été un catalyseur au niveau de la Direction de *Puissance 5* : cela a accéléré le processus de transmission et d'autonomisation. Cela s'est très bien passé, parfois avec quelques remous, mais très clairement j'ai la chance aujourd'hui de pouvoir dire que je travaille avec des personnes en qui j'ai confiance, ce qui est un moteur assez puissant.

**B. L. : Un dernier mot ?**

**P. P. :** Nous croisons tous les doigts pour que ce contexte sanitaire soit enfin derrière nous, mais nous devons en retenir ce qu'il nous a appris de nos organisations et de nous-mêmes. Sur notre structure, cette période a révélé beaucoup de choses positives, a renforcé les liens, et en cela cela a été très constructif.

Nous avons fait face ensemble à des situations critiques, à des décès de collègues, à des clients parfois difficiles, mais nous en sortons grandis et renforcés. ♦



# Être DRH dans une caisse régionale de banque en temps de crise sanitaire



**Octavia SANTI**  
Directrice des ressources humaines  
des finances et des risques  
**Crédit Agricole de la Corse**



Interview réalisée par  
**Valérie SCHEGIN**  
Consultante associée **AlterAlliance**

**Valérie Schegin :** *Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise, ainsi que votre poste au sein de celle-ci ?*

**Octavia SANTI :** La Caisse régionale du Crédit Agricole est la « banque du territoire » en Corse. Forte de 380 salariés (dont 10 % en contrat d'apprentissage), elle est la seule banque à avoir son siège social sur l'Île, ce qui fait sa force et sa différence.

Elle dispose de 27 points de vente (dont une agence en ligne) répartis sur le territoire à destination de la clientèle des particuliers, professionnels et des agriculteurs, deux centres affaires entreprises, deux agences habitat conseil et une banque privée. Toute la force Groupe Crédit Agricole au service des 380 000 habitants de l'Île et du secteur économique.

Notre caisse s'est dotée en 2019 et pour trois ans d'un projet d'entreprise « *A Storia Nova* » (l'histoire

La Covid, vécue en premier lieu comme un danger, s'est révélée être un facteur de cohésion sociale, accélérateur de transformations sources de performances pour l'entreprise.

nouvelle), orientée développement et conquête, projet construit au service d'une vision à 10 ans : celle d'une entreprise autonome et référente sur son territoire, où il fait « *bon être*

*client et travailler* », championne de l'Excellence Relationnelle, qui se développe en occupant pleinement tous ses marchés, solide financièrement et réglementairement.

Partenaire loyal et engagé de ses clients, performant sur tous ses marchés, le *Crédit Agricole de la Corse* est attaché à son impact sociétal réel, s'inscrivant dans une démarche de développement durable, au service de l'économie, l'entrepreneuriat et l'innovation insulaires.

La dimension humaine est prépondérante dans notre projet avec une orientation stratégique forte



dédiée : « *des collaborateurs à haute valeur ajoutée, engagés et épanouis.* »

Au quotidien, le *Crédit Agricole de la Corse* est une entreprise qui sait donner sa place aux talents au féminin et permet également à la jeunesse qui y vit de construire une carrière professionnelle riche et diversifiée malgré une insularité parfois vue comme limitante. Nous avons sur les dernières années largement renouvelé notre entreprise pour répondre à la fois à une structure vieillissante de notre pyramide des âges associée à un creux générationnel, mais aussi afin d'accompagner nos ambitions.

Pour ma part, j'ai réalisé toute ma carrière au sein du *Groupe Crédit Agricole*, sur Paris, à Rennes et actuellement en Corse depuis cinq ans où j'occupe le poste de Directrice des ressources humaines des finances et des risques.

**V. S. : Quels ont été pour vous les enjeux de la fonction RH depuis mars 2020 ? Ces derniers ont-ils partiellement ou totalement supplanté ceux de la période précédente ?**

**O. S. :** Notre principal enjeu a été de poursuivre et ne pas perdre de vue nos ambitions de transformation, tout en gérant et intégrant un contexte sanitaire singulier et inédit qui a impacté lourdement et durablement le fonctionnement de l'entreprise, mais aussi et surtout le moral des collaborateurs face à cette situation anxiogène.

Tout à la fois, il nous fallait assurer le service à notre clientèle, la sécurité de nos salariés, réorganiser dans l'urgence le fonctionnement dans l'entreprise, mais aussi continuer nos actions structurantes et poursuivre les processus de recrutement, d'intégration, de formation et de conseil.

Pour cela, nous nous sommes appuyés sur les managers de l'entreprise et avons travaillé de manière très rapprochée avec les partenaires sociaux et en particulier les représentants de la Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT).

Au plus fort de la pandémie, nous avons instauré une cellule de crise quotidienne dont le compte rendu était relayé aux managers de l'entreprise lors d'un point dédié réalisé en distanciel, et ce afin d'assurer la parfaite information et compréhension des décisions prises tant sur le fonctionnement de l'entreprise qu'à destination de nos clients.

Les éléments concernant les collaborateurs étaient repris dans une Foire aux questions (encore aujourd'hui disponible), accessible sur notre intranet et mise à jour dès que nécessaire après consultation des membres de la CSSCT. La dimension sanitaire de la crise nous a amenés à instaurer des points réguliers dictés par l'actualité avec ces derniers et la médecine du travail, avec qui nous avons souvent échangé, y compris les week-end dans un souci partagé de protéger nos collaborateurs.

En synthèse, sans perdre de vue nos enjeux stratégiques, nous avons dû nous adapter, les prioriser pour assurer en premier lieu la santé et la sécurité de nos salariés et mobiliser l'ensemble des forces et compétences de l'entreprise. C'est sans doute l'articulation réussie de ces deux impératifs qui constitue pour nous le point de satisfaction majeur dans cette situation de crise sans précédent.

**V. S. : Quels ont été les chantiers ayant le plus mobilisé votre attention durant cette période ?**

**O. S. :** Le **premier chantier, prioritaire**, a été de tout mettre en œuvre pour la sécurité de nos collaborateurs, et pour cela l'imagination et la créativité ont pris le pouvoir. On se rappelle à l'époque avoir dû faire face à l'absence de masques ou la réquisition de nos commandes, la difficulté à trouver du gel hydroalcoolique, à mettre en place des protections physiques (plexiglass), la course aux attestations de déplacement en période de confinement.

Une logistique importante a dû se mettre en place pour assurer l'approvisionnement de nos agences (toutes demeures ouvertes durant la période) en produits sanitaires, gérer nos stocks avec suffisamment d'anticipation, trouver des sources d'approvisionnement diversifiées...

Parallèlement, nous avons repensé le fonctionnement de notre siège social et de nos agences pour limiter la circulation de population et l'afflux de clientèle afin de réduire les contacts. Nos clients ont été également sensibilisés par une communication forte, à l'usage de nos outils digitaux pour, dans un contexte extrêmement sécurisé, réaliser une majorité de leurs opérations à distance.

Le **deuxième chantier** qui nous a mobilisé, et qui fut mené simultanément grâce à une implication remarquable de nos équipes informatiques, a été la mise en place du télétravail avec comme préalable



la construction de postes informatiques nomades, ce qui constituait une performance technique dans la mesure où nous n'étions absolument pas dans une configuration de télétravail au sein de notre entreprise.

Sur le plan RH, cela nous a conduit à développer des outils de suivi et de planification de l'activité afin d'être en capacité de connaître la situation de chacun de nos collaborateurs. Nous avons également élaboré des guides de bonnes pratiques du télétravail à destination des managers et des collaborateurs afin de sensibiliser notamment aux particularités du management à distance, à la bonne articulation vie privée/vie professionnelle et en particulier au respect du droit à la déconnexion.

Nous avons géré en continu la communication au sein de l'entreprise grâce à différents outils traditionnels (intranet), mais aussi une application de type réseau social d'entreprise (*MyCACorsica*) que nous avons mise en place peu de temps auparavant. Notre objectif : informer pour rassurer au mieux.

Une fois la période d'urgence gérée, nous avons pu revenir à nos sujets plus traditionnels et très prégnants afin de poursuivre les objectifs fixés par notre projet d'entreprise.

Ainsi avons-nous poursuivi nos recrutements, adapté de façon continue notre plan de développement de compétences, conservés le lien avec les collaborateurs.

S'agissant de la partie recrutement, nous avons pu, grâce à un partenaire du Groupe *Crédit Agricole (wizbii)*, mettre en place des sessions de e-recrutement et développé largement la pratique de l'entretien à distance.

Notre université Groupe (IFCAM) a su répondre à nos attentes et nous permettre de poursuivre la montée en expertise de nos collaborateurs, ainsi que l'intégration de nos jeunes embauchés par la transformation en classes virtuelles et e-learning d'une majorité des formations indispensables à l'exercice de l'activité.

**V. S. : Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées ? Quels ont été vos points d'appui face à celles-ci ?**

**O. S. :** La difficulté la plus importante avait bien sûr trait à la situation inédite et relativement dan-

gereuse, ressortant du pur domaine médical qui ne relève nullement, dans notre secteur, la banque, de notre champ de compétences. Un environnement par ailleurs extrêmement mouvant où la vérité d'un jour n'était plus celle du lendemain et où les instructions évoluaient très rapidement.

Il a fallu ajouter à cela une peur palpable de certains collaborateurs qu'il convenait de rassurer tout en ne s'écartant pas des règles sanitaires telles qu'édictées par les autorités publiques (gestion des cas contacts, maintien de l'ouverture de nos agences considérées comme services essentiels en période de confinement).

### **Nos points d'appui ?**

Tout d'abord une ligne directrice et de laquelle nous n'avons jamais dérogé : la mise en œuvre stricte du protocole sanitaire gouvernemental de manière à assurer une cohérence et une lisibilité dans la gestion de la crise et une équité de traitement de l'ensemble des salariés dans ce contexte.

Ensuite nos managers qui, tout au long de cette crise, ont su tenir le cap avec calme, relayer et mettre en œuvre les décisions dictées par la situation, mais aussi par une prise d'initiative réfléchie et appropriée dans des situations parfois complexes tant avec leurs collaborateurs qu'avec nos clients.

Ont été à nos côtés et nous ont apporté une aide majeure les instances fédérales du *Groupe Crédit Agricole*, venant apporter leur expertise sur l'interprétation des textes et permettant un échange régulier de bonnes pratiques entre DRH. La solidarité témoignée par la communauté des DRH des Caisses Régionales a du reste été très bénéfique durant cette période.

D'un grand appui également la médecine du travail qui nous a permis à de nombreuses reprises de rassurer élus et salariés, a su assurer en période sensible un contact tracing efficace, et a été d'une totale disponibilité pour répondre à nos questions sur les aspects médicaux.

Enfin et surtout nous avons traversé cette période dans les meilleures conditions possibles, eu égard au contexte, grâce à des relations constructives, apaisées, de confiance mutuelle et de respect avec les partenaires sociaux, principalement la secrétaire de la CSCCT qui a su, à nos côtés, relayer et expliquer les décisions de l'entreprise au corps social.



**V. S. :** *Qu'est-ce qui a changé concrètement dans votre entreprise ? Quelles sont les nouvelles contraintes qui se sont imposées à vous et qui ont nécessité des adaptations, et lesquelles ?*

**O. S. :** Comme souvent dans les moments difficiles, nous avons constaté une forte solidarité entre tous et à tous les niveaux de l'entreprise.

Mais au fond, nous ne constatons pas de vrai changement directement liés à la crise sanitaire, mais plutôt une évolution, une accélération forte et nécessaire pour nous adapter aux attentes de la nouvelle génération qui constitue une partie croissante de notre corps social.

La nécessité de donner du sens à l'action, la place de l'entreprise dans son environnement et le rôle que chacun doit y jouer constituent des attentes majeures de la jeune génération. Nous avons ainsi pu mesurer cela au travers d'actions solidaires menées durant la crise sanitaire où les collaborateurs se sont mobilisés pour soutenir les hôpitaux en octroyant une partie de leur prime pour l'acquisition de matériels.

Malgré des conditions de travail et de vie peu impactées par les temps de transport ou les transports en commun, nous avons souhaité adapter notre organisation du travail pour renforcer un bon équilibre vie professionnelle-vie personnelle en ouvrant le télétravail aux collaborateurs du réseau dans le cadre de l'accomplissement des formations réglementaires. Pour ceux du siège, nous avons mis en place la possibilité d'un travail déplacé deux jours par semaine.

Cela bien entendu sous la supervision des managers de proximité, qui assurent la continuité de service, la vie de l'équipe et la performance de l'entreprise.

**V. S. :** *Comment définiriez-vous les enseignements que vous retirez de cette période ?*

**O. S. :** Je pense que la fonction RH sort de cette période renforcée, son rôle est sans doute mieux connu et apprécié.

À titre personnel, je retiens la nécessité de garder des lignes directrices fortes qui permettent lisibilité de l'action, cohérence des décisions, l'importance de la communication en mode adulte et responsable. Et surtout l'importance de la cohésion des équipes

en première ligne, à savoir les équipes RH qui, par leur professionnalisme, ont contribué à une bonne gestion de cette crise en synergie avec en particulier des services sécurité et logistique souvent oubliés, mais sans qui cette crise aurait pu virer au cauchemar.

Nous retirons tout de même une satisfaction particulière. En effet, au travers d'une enquête d'engagement et recommandation faites auprès de l'ensemble des salariés de la Caisse régionale nous avons pu constater un niveau jamais encore atteint d'engagement. 82 % des collaborateurs recommandent le *Crédit Agricole de la Corse* comme employeur et 89 % particulièrement pour l'engagement de l'entreprise envers ses clients et son territoire durant la crise sanitaire. La Caisse régionale a ainsi obtenu le troisième meilleur résultat du *Groupe Crédit Agricole*.

**V. S. :** *Pour vous-même et votre équipe : comment avez-vous vécu cette période, où avez-vous trouvé du soutien et de quelle nature était-il ?*

**O. S. :** À titre personnel, parce que je suis positive, je retiendrais ce que cette crise m'a fait grandir, j'ai pleinement pris conscience de mon rôle de dirigeant, du poids de mes responsabilités et de mes décisions qui impactent la communauté. J'ai gagné en prise de recul et en gestion de mes émotions.

J'ai trouvé du soutien auprès du Directeur général avec qui je travaillais en étroite collaboration et également auprès de mes équipes proches, ainsi que du réconfort dans la solidarité exprimée par l'ensemble de l'entreprise.

Concernant mes équipes elles ont, je pense, encore davantage pris conscience de leur importance, elles ont su faire face avec conviction et sens de l'entreprise.

**V. S. :** *Un dernier mot ?*

**O. S. :** De toute expérience il faut, je pense, retirer du positif et des enseignements pour faire mieux demain. Cette période, malgré sa singularité, ne fera pas exception. Elle nous a appris à quel point, tous à notre niveau, nous pouvons nous montrer agiles, créatifs, et imaginer des solutions hors du cadre. Il faut nous en souvenir et développer cela, maintenant que des temps plus calmes et plus sereins redeviennent notre quotidien... ♦



# Mutations et management pendant la crise dans un groupe d'ingénierie et de conseil



**Stéphane BAGDASSARIAN**  
DRH France  
**Systra**



Interview réalisée par  
**Bruno LEFEBVRE**  
Associé fondateur de **AlterAlliance**

**Bruno Lefebvre :** *Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise, ainsi que votre poste au sein de celle-ci ?*

**Stéphane Bagdassarian.** Systra est l'un des premiers groupes mondiaux d'ingénierie et de conseil spécialisés dans les transports publics et les solutions de mobilité.

Depuis plus de 65 ans, l'entreprise s'engage auprès des villes et des territoires pour contribuer à leur développement en créant, améliorant et modernisant leurs infrastructures et systèmes de transport.

Aujourd'hui, cela représente 8 250 personnes dans le monde dont environ un quart en France.

Nouvelle organisation contrainte et brutale du travail, adaptation des modes de fonctionnement individuel, collectif, managérial et RH, négociation et conclusion d'un nouvel accord télétravail : riche cocktail de bienvenue que celui servi à un DRH intronisé à son poste deux mois avant le premier confinement !

J'ai pris en charge la Direction des ressources humaines de *Systra France* en janvier 2020 dans un contexte de croissance et de transformation de l'entreprise. Nous étions encore dans le « monde d'avant », mais juste pour quelques semaines...

**B. L. :** *Quels ont été pour vous les enjeux de la fonction RH depuis mars 2020 ? Ces derniers ont-ils partiellement ou totalement supplanté ceux de la période précédente ?*

**S. B. :** Je pense que la fonction RH se souviendra longtemps de mars 2020 et des mois qui ont suivi.

Nous avons alors soudainement été plongés dans des enjeux de gestion de crise : sécurisation des



salariés dispersés, confinés chez eux dans des environnements et avec des situations personnelles et familiales très diverses, mais aussi sécurisation des organes vitaux de l'entreprise. Je pense notamment, en ce qui concerne la fonction RH, à la paie.

Puis, le pendule des règles sanitaires s'est mis en mouvement, nous poussant à réinventer sans cesse de nouvelles organisations du travail et à adapter nos modes de fonctionnement individuels, collectifs, RH et managériaux.

Je constate qu'en un temps finalement assez court, nous avons pu tester à une échelle globale plusieurs modèles d'organisation et en tirer de nombreux apprentissages. Avec du recul, je trouve cela assez prodigieux.

Ainsi, en début de crise, l'organisation contrainte au « *tout télétravail* » a mis en lumière que le télétravail pouvait être étendu à la quasi-totalité de nos métiers, qu'il était de nature à donner plus de confort aux salariés sans pour autant sacrifier la performance individuelle.

C'était donc vrai, on ne nous avait pas menti ! QVT et performance sont bien étroitement liées.

Encore faut-il s'assurer qu'il existe bien une **qualité de vie en télétravail**.

Cet enjeu, exacerbé par les angoisses liées la crise sanitaire, nous a incité à développer une panoplie de nouvelles actions RH : rituels managériaux intégrant le distanciel, conférences sur la Qualité de vie en télétravail, enquêtes régulières de moral auprès des salariés, etc. Le CSE a également réagi, étoffant son offre de services bien-être à distance (cours de yoga, de gym, de relaxation...).

Puis, il y a eu le fameux « *retour au bureau* » laissant aux salariés l'opportunité d'exprimer clairement un nouveau message, pouvant être schématisé par la formule : « *travailler oui, mais jamais sans mon télétravail !* »

Pour les derniers récalcitrants au distanciel, dorénavant il faudra compter sur le télétravail et cela de façon durable et généralisée.

Dès lors, la généralisation du télétravail, par ce qu'elle induit en termes de transformation au sein de l'entreprise, est devenue un enjeu d'anticipation majeur pour la fonction RH.

Il nous revenait en particulier d'animer une réflexion entre les différentes parties de l'entreprise (salariés, managers, partenaires sociaux) préparant le collectif aux conséquences de ces évolutions.

**B. L. : Quels ont été les chantiers ayant le plus mobilisé votre attention durant cette période ?**

**S. B. :** La conclusion d'un nouvel accord d'entreprise relatif au télétravail était évidemment nécessaire, et très attendue par les salariés.

Mais l'accord, même issu d'échanges avec les organisations syndicales (OS), reste un moyen, il ne peut pas être instauré sans vision à long terme.

Une question nous paraissait importante : comment définir de nouvelles règles, par vocation pérennes, dans une période de crise sanitaire avec tant d'incertitudes et où les attentes des collaborateurs sont nécessairement empreintes d'interrogations liées à la Covid-19 ?

Nous avons donc pris la décision de ne pas nous précipiter et de mettre à profit ce temps pour essayer de comprendre les impacts que pourraient avoir les mesures de ce nouvel accord sur notre organisation du travail, nos modes de fonctionnement, voire, à terme, notre culture d'entreprise.

Nous avons réuni des groupes de travail, constitués de managers, pour évoquer avec eux ces sujets en toute transparence.

Forts de l'expérience des mois précédents, il leur est vite apparu que cette mutation était inéluctable et qu'elle constituait un formidable challenge pour eux et l'entreprise.

Hier, nous demandions aux plus chevronnés de pouvoir piloter leur équipe à distance ? Aujourd'hui le manager doit être « *hybride* », capable de cumuler en même temps deux dimensions (physique et distancielle). Compte tenu du niveau de complexité que cela représente, le besoin d'anticipation du manager devient incontournable. C'est d'ailleurs ce que voulait m'expliquer l'un d'entre eux en me disant : « *Ce qui a changé, c'est que je ne peux plus manager de façon passive.* »

Si je reste dubitatif sur le mode de management dit « *passif* », je pense cependant que nous entrons dans l'ère d'un management anticipé, voire proactif.



L'adaptation des managers à cette nouvelle donne est un enjeu central, les OS l'ont d'ailleurs très bien compris.

La mise en place d'un plan de développement spécifique destiné aux managers afin qu'ils puissent accompagner le changement au sein de leurs équipes s'est ainsi révélée être une des conditions majeures dans la négociation de l'accord collectif sur le télétravail.

Il est également apparu que la généralisation rapide du télétravail a poussé les managers à donner à leurs collaborateurs beaucoup plus d'autonomie dans l'organisation de leur activité.

Là où certains managers pouvaient précédemment avoir tendance à ne retenir que les quatre premières lettres du mot télétravail, ils semblent dorénavant tous convaincus des vertus du management par la confiance et la responsabilisation de chacun.

**B. L. : Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées ? Quels ont été vos points d'appui face à celles-ci ?**

**S. B. :** L'individualisation (à ne pas confondre avec l'individualisme) était une tendance générale déjà bien connue avant la crise sanitaire. Les plateformes de streaming comme *Netflix* ou *Spotify* représentaient la preuve concrète que ce goût pour l'individualisation était déjà une réalité installée dans notre sphère personnelle.

Toutefois, de ma propre expérience, cette tendance était assez peu visible au sein de l'entreprise.

La donne a subitement changé le jour où les salariés ont littéralement ouvert la porte de leur domicile pour y accueillir leur activité professionnelle.

Si l'essor du télétravail a été pour certains une cause de perte de repère ou d'isolement, elle a permis à la grande majorité des salariés d'intégrer de façon unique leurs problématiques personnelles, d'individualiser sur mesure leur organisation et de créer leur propre cocktail de QVT.

Dès lors, les bureaux et autres locaux tertiaires ont été massivement perçus comme contraignants et peu efficaces.

L'illustration la plus parlante me semble-t-il, est une question qui nous a été posée un nombre incalculable de fois à la sortie du confinement : « *Mais pour-*

*quoi venir travailler physiquement au bureau si je suis plus efficace chez moi ?* ». Ce qui revient à formuler poliment l'injonction : « *Laisse-moi travailler tout(e) seul(e), je n'ai pas besoin de toi / tu vas me faire perdre du temps.* »

Après l'individualisation, faut-il craindre de voir l'individualisme s'installer structurellement dans l'entreprise ?

Au sein des groupes de travail de managers, cette crainte a été clairement exprimée.

Serons-nous en capacité de conduire les évolutions au sein des équipes, des métiers ou de l'entreprise ? Pourrons-nous accompagner le changement dans un fonctionnement « *hybride* » ? Comment intégrer les nouveaux arrivants ? Risquons-nous à terme de perdre le sentiment d'appartenance au sein de nos équipes ? Le « *travail en équipe* », si nécessaire, si évident qu'il représente une des trois valeurs du groupe, peut-il être remis en cause ?

Il est vrai qu'au cours des derniers 24 mois, nous avons pu constater à l'échelle de l'entreprise qu'une distance s'était créée entre les enjeux individuels des collaborateurs et la vision stratégique de l'entreprise.

Le management non personnifié, c'est-à-dire le collectif flou communément appelé « *la direction* », semble avoir perdu tout au long de la crise en accessibilité et en capacité à communiquer avec impact sur sa feuille de route, ses résultats, ses enjeux stratégiques, etc.

*A contrario*, chaque noyau d'équipe a réussi à maintenir un engagement collectif assez fort (souvent même plus fort), à réussir des transformations délicates (organisation, déménagement, etc.) et à intégrer efficacement tous types de nouveaux collaborateurs. Il y a également de nombreux exemples de solidarité professionnelle entre collègues.

Les salariés le reconnaissent, que ce soit dans les enquêtes d'engagement réalisées dans le dernier trimestre 2021 ou même dans les classements d'Employeurs de type *Glassdoor*, le collectif de proximité « physique » a parfaitement fonctionné. Il s'est même plutôt renforcé.

**B. L. : Les différentes catégories de salariés ou d'âge vous semblent-elles avoir appréhendé de façon similaires ces questions ?**



**S. B. :** Bien évidemment, il y a une part importante de subjectivité dans le ressenti de chacun à ce sujet.

Toutefois, de façon factuelle, nous avons pu constater que ce ressenti évoluait principalement en fonction de deux dimensions : l'autonomie professionnelle du collaborateur, et l'adéquation de son environnement personnel à son activité professionnelle.

De façon évidente, plus la personne est autonome dans son activité professionnelle, plus elle aura la capacité de maintenir, voire accroître sa performance individuelle dans une organisation de travail hybride avec une part importante de télétravail.

Par autonomie, j'entends la capacité à comprendre et savoir seul ce qui est à faire, ainsi que comment / avec quel moyen le faire.

En d'autres termes : la maîtrise technique du métier et la connaissance suffisante des ressources de l'entreprise (services, individus, processus, outils, etc.)

Sur cet axe, nous retrouvons schématiquement à l'une des extrémités les salariés experts, seniors, avec une certaine ancienneté dans l'entreprise et, à l'autre, les juniors ainsi que les nouveaux collaborateurs qui ont encore à découvrir et comprendre le fonctionnement de l'entreprise.

La seconde dimension est étroitement liée à la sphère personnelle. Nous l'avons bien vu pendant les périodes de confinement, le domicile de chacun n'est pas forcément un environnement adapté à l'exercice de l'activité professionnelle.

Ainsi, il existe une palette d'environnements plus ou moins confortables, entre l'hôtel particulier et la chambre de bonne, entre le célibataire et la famille nombreuse.

Dès lors, le croisement de ces deux dimensions montre que les populations les plus âgées et les plus favorisées sont certainement davantage à même de s'épanouir dans une organisation du travail hybride.

Contrairement à ce que l'on a connu dans le cadre de la transformation numérique, il semblerait que ce soit cette population (expert avec un bon niveau de vie et sans enfants au domicile ou tout au moins autonomes) qui s'y retrouve le mieux.

Lorsque les personnes appartenant aux fameuses générations Y ou « millenials » décident de rejoindre une société d'ingénierie comme *Systra*, c'est notam-

ment pour la promesse faite d'apprendre au contact des experts du domaine.

Dès lors, les risques deviennent clairs :

– à court terme, retenir ces générations en développement pourrait devenir encore plus compliqué. Le taux de turnover pourrait alors croître et l'attractivité de l'entreprise décliner ;

– à moyen/long terme, la chaîne de transfert des compétences pourrait être rompue, et on pourrait craindre d'en perdre définitivement certaines.

Si le sujet est à prendre au sérieux, il existe toutefois au sein de l'entreprise des atouts qui nous permettent de réagir rapidement.

En effet, la population décrite précédemment comme des « *experts senior* » est aussi, par nature, la plus proche de la culture de l'entreprise et de ses valeurs.

Ainsi, lorsque l'on me demande : « *Mais pourquoi venir travailler physiquement au bureau si je suis plus efficace chez moi ?* », ma réponse est toute prête : « *Compte tenu de ton niveau, tu es effectivement parfaitement autonome. Mais c'est justement pour cela que tu as la responsabilité d'accueillir et de développer les plus jeunes qui viennent ici pour travailler avec des gens comme toi.* »

Jusqu'à maintenant, cette réponse est toujours parvenue à faire disparaître les comportements individualistes.

En réalité, cela nous permet juste de gagner un peu de temps.

Ce temps, il nous revient, fonction RH, de le mettre immédiatement à profit pour repenser en profondeur les modalités du « *travailler ensemble* » de demain.

**B. L. :** *Qu'est-ce qui a changé concrètement dans votre entreprise ?*

**S. B. :** Parmi les changements les plus concrets, l'adaptation des bureaux aux évolutions exprimées précédemment est sans doute la plus tangible.

Avec la mise en place d'une organisation du travail hybride, la part de travail individuel est aujourd'hui, au moins partiellement, installée au domicile du salarié.



Les bureaux se réinventent donc pour répondre aux nouvelles attentes des salariés et aux nouveaux enjeux organisationnels de l'entreprise.

Pour que ce collectif existe, nous devons proposer un lieu commun à nos collaborateurs, où ils peuvent se retrouver physiquement, un lieu qui incarne l'appartenance à l'entreprise.

C'est ainsi que nous nous sommes engagés dans un projet de transformation de nos bureaux, avec la promesse de leur donner un rôle différent, recentré sur le collectif et le « *travailler ensemble* ».

Autour de la notion d'espaces partagés, nous redessinons l'environnement de travail collectif, faisant la part belle aux *workcafés*, aux espaces collaboratifs, aux environnements créatifs... Je note d'ailleurs que nous parlons d'aménagement d'espaces « *travailler autrement* », par opposition au travail classique sur un bureau.

Deux ans après le début du confinement, avec ce projet immobilier, nous prenons la décision de modifier drastiquement une partie de l'environnement de travail des salariés.

En réaménageant les locaux de l'entreprise, nous espérons « *boucler la boucle* » des transformations d'organisation du travail débutées en mars 2020.

**B. L. : Pour vous-même et votre équipe : comment avez-vous vécu cette période, où avez-vous trouvé du soutien et de quelle nature était-il ?**

**S. B. :** Les trois premiers mois de confinement « dur » ont été, en ce qui me concerne, particulièrement difficiles. Je ne suis pas près d'oublier cette période d'extrême sollicitation qui a fait voler en éclat toutes les frontières entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle, que j'avais pourtant toujours réussi à préserver jusqu'ici.

Nous étions alors dans la phase la plus stressante de la gestion de crise, celle du démarrage, celle où on prend brutalement conscience qu'il faut immédiatement s'organiser, comprendre la situation, décider et agir.

« *Merci pour l'intégration !* »

Je n'étais dans cette entreprise que depuis quelques semaines, avec une connaissance très réduite de sa culture, de ses managers, des partenaires sociaux et de l'équipe RH.

La distance additionnée au manque de proximité et d'historique avec les représentants du personnel ont, dans un premier temps tout au moins, très fortement complexifié nos rapports.

Dans ces conditions, comment mettre en place la confiance réciproque nécessaire à la gestion de crise ?

Normalement, je vous aurais répondu : « *Il faut y passer du temps* », mais à cette époque de la crise, c'est exactement ce que je n'avais pas.

J'en avais d'autant moins que, confinés avec nos deux jeunes enfants (de quatre et tout juste un an), nous devons, ma compagne et moi, sans cesse nous relayer pour assurer aussi bien le plan professionnel que familial.

Dans cette situation, nous devons arbitrer à chaque instant entre les besoins immédiats de nos enfants et nos enjeux professionnels urgents : choisir entre participer à la cellule de crise ou animer un atelier coloriage, préparer un repas tout en participant à une conférence téléphonique de managers en forte demande d'information...

À force de composer entre les deux, sans cesse ballottés entre frustration et culpabilité, nous avons complètement mélangé vie personnelle et vie professionnelle.

Heureusement, la solidarité et la bienveillance de mes principaux interlocuteurs se sont naturellement imposées et cela a été d'un grand soutien.

Pour garder les connections au sein de l'équipe RH, j'avais instauré un point quotidien où toutes et tous étaient invités. Cela me prenait un temps incroyable et j'étais à chaque fois assailli d'une multitude de questions pratico-pratiques pour lesquelles je n'avais pas ou peu de réponse simple.

Mais, d'un autre côté, c'était ma corde de rappel.

Pendant ces réunions, je prenais conscience que je n'étais pas seul, que j'avais bien une équipe, que certes je ne connaissais presque pas, mais qui était avec moi, prête à me challenger et à me soutenir.

Le collectif de la cellule de crise a également joué un rôle important. Bien organisé, et constitué de personnes compétentes et efficaces, il m'a également permis de me sentir moins seul, de pouvoir échanger et débattre de certaines décisions ou positions.



Aujourd'hui, avec du recul, je constate que cette période difficile a non seulement accéléré mon intégration, mais a également agi comme un ciment.

Plongé dans la gestion de crise avec une partie du management, l'équipe RH et les partenaires sociaux, nous avons finalement construit face à l'adversité des liens de confiance et de respect. L'expression, je l'accorde un peu excessive, qui me vient en tête est « *frères d'arme* ».

En conclusion, dans ma position de DRH nouvel arrivé au sein d'une entreprise que je ne connaissais pas, toutes les conditions étaient réunies pour que je sois déconnecté. Toutefois, malgré la distance et l'absence d'histoire avec les principaux acteurs de l'entreprise, le collectif de managers et celui de l'équipe RH ont réussi à se mettre en place et à m'intégrer très rapidement. À titre personnel, j'avoue être assez content de cette expérience, j'ai l'impression d'en sortir grandi.

Aujourd'hui, l'ironie du « *merci pour l'intégration* » a disparu et laissé la place à de la reconnaissance

pour celles et ceux qui m'ont accompagné, famille et collègues (histoire de mélanger encore un peu les genres) dans cette expérience.

## **B. L. : Un dernier mot ?**

**S. B. :** La crise sanitaire a profondément bouleversé les organisations du travail et remis en question les modes de management classiques. En deux ans, elle a déconstruit la relation entre l'individu et le collectif de travail que nous connaissions jusque-là, et individualisé à l'extrême le mix « *vie privée / vie professionnelle* ».

Et en même temps, la crise et l'adversité ont fédéré les équipes et contraint les hommes et les femmes, même confinés, à créer de nouveaux modes de fonctionnements collectifs, pour se soutenir, mais aussi pour travailler ensemble.

Mais ces nouveaux modes de travail collectif restent immuablement attachés à une réalité physique. Voir ses collègues, passer du temps « réel » avec eux, partager des moments de convivialité, voilà ce que demandent actuellement nos collaborateurs. ♦



# Poursuite d'activité et conduite du changement chez In'li (Action Logement) à l'heure de la Covid-19



**Barbara GRIZELJ**  
DGA Transformation des Métiers DRH  
In'Li



Interview réalisée par  
**Bruno LEFEBVRE**  
Associé fondateur de **AlterAlliance**

## Comment poursuivre le déploiement d'un plan stratégique majeur en interne, tout en assurant sa mission auprès de locataires confinés ?

**Bruno Lefebvre :** *Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise, ainsi que votre poste au sein de celle-ci ?*

**Barbara Grizelj :** *In'li* est une filiale du *Groupe Action Logement* dédiée au logement intermédiaire. Notre mission est de faciliter l'accès au logement des jeunes actifs et des salariés des classes moyennes dans les zones tendues en Île-de-France. Nous gérons près de 45 000 logements et avons l'ambition de développer 80 000 nouveaux logements intermédiaires sur l'Île-de-France en 10 ans. L'entreprise compte près de 850 collaborateurs. J'assure au sein d'*In'li* la fonction de DGA Transformation des Métiers DRH.

**B. L. :** *Quels ont été pour vous les enjeux de la fonction RH depuis mars 2020 ? Ces derniers ont-ils partiellement ou totalement supplanté ceux de la période précédente ?*

**B. G. :** Au sein d'*In'li*, nous avons été préservés à un double titre.

D'abord, et une fois assurée la mise en sécurité de nos personnels, nous avons

pu – et dû – poursuivre notre activité, la gestion courante de nos immeubles afin d'assurer une présence auprès de nos 100 000 clients locataires qui étaient eux-mêmes confinés chez eux. Nous avons pu rapidement rassurer les collaborateurs sur la solidité économique de l'entreprise et nous mobiliser collectivement pour trouver d'autres manières de fonctionner et d'être proches, aussi bien entre nous, collaborateurs d'*In'li*, qu'avec nos clients. Avec un parti pris : l'accompagnement de l'ensemble de nos parties prenantes, locataires-fournisseurs-collaborateurs...

Ensuite, parce que, malgré le Covid, nous avons la responsabilité de poursuivre le déploiement de



notre plan stratégique avec des échéances majeures. Pour assurer le financement de nos prochains développements, nous devions être prêts à signer en janvier 2021 la plus importante opération immobilière européenne de l'année. Pendant toute la période, nous avons donc accompagné les conséquences opérationnelles de cette opération avec notamment deux réorganisations importantes et simultanées et l'émergence d'un métier nouveau, la gestion pour le compte de tiers.

Bien entendu, pendant tout le premier semestre 2020, nous avons, comme toutes les entreprises, essayé de trouver et de livrer des masques, commandé des produits virucides, délivré des attestations de circulation, écrit des règles de sécurité, tracé des cas contacts, partagé des inquiétudes pour nos collaborateurs, digitalisé la formation. Et nous avons aussi dessiné de nouveaux métiers, calibré des organisations, consulté nos partenaires sociaux, réalisé des cursus de sélection et de formation, recruté et intégré des compétences nouvelles...

Malgré la distance et un contexte global anxiogène, l'entreprise est restée un lieu de fiabilité et de normalité, une valeur refuge forte. Nous avons pu donner de la perspective, à la fois sur notre utilité dans le quotidien et sur notre ambition sociétale qui a eu une force d'entraînement. Les nouveaux enjeux n'ont pas supplanté les anciens. Ils s'y sont ajoutés. Notre point d'attention a plutôt été de tenir le rythme dans la durée.

**B. L. : Quels ont été les chantiers ayant le plus mobilisé votre attention durant cette période ?**

**B. G. :** La mise en sécurité et la veille sur les évolutions réglementaires ont évidemment demandé une attention permanente et soutenue pendant près de 18 mois. Pendant plusieurs semaines, chaque jour a été rythmé par deux rendez-vous incontournables : à 8 h 45, le point de situation de la cellule de crise Covid et, à 14 heures, l'échange avec la CSE/CSSCT.

Cette période a été caractérisée par une exigence : être capable de décider rapidement et d'ajuster ses réponses dans une situation où chacun donne son avis. En résumé : ne pas passer à côté d'une information réglementaire, la traduire en scénario d'application, organiser une prise de décision rapide et concertée, déployer avec le plus de clarté possible à l'ensemble des équipes.

Nous avons également eu une vigilance constante pour soutenir nos managers face à la fatigue liée à la gestion de crise et à l'arrivée à marche forcée du travail hybride : temps d'échanges et retours d'expérience, partage sur le plan de continuité d'activité (et ses évolutions), accompagnements sur leur rôle, sur la confiance et sur les conditions de la délégation.

Managers, comité de direction, membres de la DRH, instances représentatives du personnel... pendant tout le temps des confinements, tous ont œuvré pour garder le lien avec chaque collaborateur à travers des appels quotidiens, des questions/réponses, des *live teams* du directoire, des café/thé/apéro d'équipe, des témoignages métier, des sondages sur les conditions de travail à distance, mais aussi des séances de cuisine ou de sport à distance...

**B. L. : Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées ? Quels ont été vos points d'appui face à celles-ci ?**

**B. G. :** On pourrait dire que « *l'entreprise a fait corps* » : les liens se sont maintenus dans la plupart des équipes avec une forme de solidarité. La mobilisation a été soutenue et chacun dans son rôle a démontré une capacité d'agilité et une résilience remarquable.

Malgré tout, la difficulté c'est l'altération du collectif à l'échelle de l'entreprise. Après deux ans, des départs et des arrivées, des transformations d'organisation et d'outils, les collaborateurs se connaissent peu. Les critères de l'engagement, la collaboration transverse, la connaissance commune des spécificités de l'entreprise ont été profondément modifiés.

Tous ensemble, nous nous sommes remobilisés pour réimpulser de la convivialité et de la collaboration, notamment à travers un nouveau baromètre social, des crémaillères pour le réaménagement de nos locaux, un défi collectif inter métiers innovant sur la location de nos logements, ainsi qu'un séminaire avec nos délégués syndicaux sur nos modes de fonctionnement et notre feuille de route sociale.

Nous avons aussi réalisé des rencontres métier aux côtés des managers pour favoriser un échange direct avec les collaborateurs dont le métier est en évolution, engagé des négociations portant sur la qualité de vie au travail (QVT) et mis en œuvre un projet d'actionnariat salarié. L'ensemble du comité de direction s'est attelé à remettre en perspective les



résultats atteints et à partager la vision de notre trajectoire stratégique.

**B. L. :** *Qu'est-ce qui a changé concrètement dans votre entreprise ? Quelles sont les nouvelles contraintes qui se sont imposées à vous et qui ont nécessité des adaptations, et lesquelles ?*

**B. G. :** La pandémie a été à la fois un facteur de recentrage et d'accélération.

Accélération concernant la transformation des modes de travail avec notamment le passage en flex office : dès avril 2020, nous avons décidé au sein d'*In'li* de « ne pas revenir comme avant » en passant à deux jours de télétravail et en déployant du flex office pour tous nos collaborateurs du siège avec plus d'espaces collaboratifs et modulaires.

Recentrage et accélération sur le management : nous nous interrogeons juste avant la crise sur la manière la plus concrète d'accompagner le développement d'une culture managériale commune au sein d'*In'li* et nous ne savions pas très bien « par quel bout le prendre ». La montée en puissance de l'hybride a donné un ancrage attendu et légitime pour retravailler sur les temps et les fondamentaux du management. Nous sommes actuellement mobilisés avec nos directeurs pour co-animer un parcours management visant à faire vivre durablement ce mode hybride, en adaptant l'évaluation des collaborateurs et en permettant au collectif de travailler avec la même fluidité.

Accélération sur l'évolution du rapport au travail avec l'expression d'une demande de personnalisation dans un marché du recrutement tendu : comment attirer, rassembler et fidéliser nos collaborateurs en répondant à leur attente double, la prise en compte de leurs demandes spécifiques et une grande attention sur l'équité de traitement ?

Les questions qui nous arrivent sont quotidiennes : comment répondre à une demande d'application particulière des modalités de télétravail pour un salarié qui a déménagé ? Comment traiter une demande de multi-activité ? Comment gérer au sein d'une même équipe des écarts de salaire liés aux tensions du marché du travail ?...

Accélération sur la transition environnementale et sur l'intelligence artificielle, bien sûr.

**B. L. :** *Comment définiriez-vous les enseignements que vous retirez de cette période ?*

**B. G. :** La pandémie a été un révélateur de capacités : l'adaptation des collaborateurs, la prise de décision urgente dans l'incertitude, la conciliation de la gestion de crise et du développement.

La période actuelle est, elle aussi, inédite. Nouvelle crise, inflation et pouvoir d'achat, pénurie de compétences, intelligence artificielle, urgence climatique, inclusion, évolution des modes de vie, équilibre présentiel – distanciel, lien à l'entreprise...

Au sein d'*In'li*, nous sommes pleinement engagés dans le défi sociétal à l'agenda des dirigeants, des entreprises et des territoires. À l'échelle de nos 850 collaborateurs, notre enjeu RH central va être d'accélérer l'évolution de toutes nos compétences pour mener de front la poursuite de notre développement et les deux grandes transformations, environnementale et digitale.

Ces mutations sont en cours et nous avons encore à en mesurer les conséquences RH de moyen terme pour réussir à bâtir une culture plus collective du leadership et pour transformer nos pratiques et nos politiques – recrutement et intégration, qualité du travail, développement de nouvelles compétences et des talents, droit à la déconnexion, rémunération... dans tous les domaines RH !

**B. L. :** *Pour vous-même et votre équipe : comment avez-vous vécu cette période, où avez-vous trouvé du soutien et de quelle nature était-il ?*

**B. G. :** Sans hésiter, le ressort a été le collectif managérial et RH d'*In'li* et les échanges informels entre les équipes RH de plusieurs sociétés qui nous ont permis de nous adapter et de garder le cap de notre développement et de notre transformation. Ce qui nous a porté, c'est la fierté d'avoir fait corps et de mener ensemble cette gestion de crise.

**B. L. :** *Un dernier mot ?*

**B. G. :** Beaucoup de choses sont devant nous... ! C'est intrigant, exigeant et passionnant, pour le management de l'entreprise et pour toutes nos fonctions RH. ♦



# Vie d'une association de soutien aux personnes en situation de handicap pendant la pandémie



**Xavier RICHARD**  
Directeur Général  
*Apei de la Boucle de la Seine*



Interview réalisée par  
**Valérie SCHEGIN**  
Consultante associée *AlterAlliance*

*Valérie Schegin : Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise, ainsi que votre poste au sein de celle-ci ?*

**Xavier Richard** : *L'Apei de la Boucle de la Seine* est une association parentale, créée en 1963 par des parents d'enfants handicapés considérant que les réponses apportées par les pouvoirs publics ne répondaient pas à leurs besoins.

Ses missions principales consistent à :

- innover et développer une offre de services adaptés au projet de vie des personnes en situa-

La crise sanitaire a particulièrement éprouvé le secteur médico-social. Il fallait répondre à ce double défi de l'urgence et d'une continuité de service, tout en préservant la santé au travail des professionnels et la qualité de l'accompagnement aux familles et résidents, dans un contexte plus que jamais marqué par l'incertitude et l'inquiétude. La conscience professionnelle de chacun a très largement fait prévaloir l'intérêt général des personnes accompagnées sur les intérêts particuliers, malgré la fatigue et le sentiment persistant de non-reconnaissance de ces métiers.

tion de handicap et aux mutations de la société ;

- soutenir, mobiliser et fédérer les familles : l'entraide et la coopération au cœur de nos actions ;
- développer les coopérations et les partenariats au bénéfice des trajectoires des personnes handicapées ;
- aider la société à se transformer : vers une société solidaire et inclusive.

L'association a ouvert son premier établissement en 1965. Bien d'autres suivront, et après 58 ans d'histoire *L'Apei de la Boucle de*



*la Seine*, affiliée à l'*Unapei*, gère 27 établissements et services médicosociaux relevant de l'article L. 312-1 du Code de l'action sociale et des familles, une entreprise adaptée et un groupe d'entraide mutuelle. Tous les établissements sont implantés au nord du département des Hauts-de-Seine. L'association offre plus de 800 places d'accompagnement et emploie 470 salariés.

J'occupe depuis près de deux ans la fonction de Directeur général. J'exerce mes missions par délégation du conseil d'administration et sous l'autorité du président. Je contribue à l'élaboration de la politique de l'association et je suis garant de la mise en œuvre du projet associatif.

J'ai intégré l'association fin avril 2020, un mois et demi après le premier confinement. Ma prise de poste, au cœur de la crise sanitaire, s'est révélée très atypique parce que centrée quasi uniquement sur la gestion de l'urgence. J'ai dû piloter plusieurs mois une association sans rencontrer physiquement les cadres et sans connaître les établissements.

### **V. S. : Comment ont été vécus ces deux ans de crise au sein de l'association ?**

**X. D. :** Je n'ai pas vécu la première phase de l'épidémie à l'*Apei*, mais celle-ci s'est avérée très soudaine et d'une grande violence sur certains établissements.

J'ai eu la chance d'avoir une équipe de direction du siège et dans les établissements de grande qualité et totalement mobilisée et disponible (24/24, 7/7). Au siège comme dans les établissements, la conformité à la législation du travail a été balayée par l'impératif de poursuite de l'activité. Cela s'est fait sans heurts, presque naturellement pour la plupart des salariés. La conscience professionnelle de chacun a permis de considérer l'intérêt général des personnes accompagnées avant les droits individuels. C'est probablement là une singularité du secteur médico-social qui requiert un investissement personnel très fort. Schématiquement, j'ai identifié deux phases.

### **Choc des premiers clusters Covid**

Nous avons été confrontés très vite à des difficultés de communication : ordres, contre-ordres de l'ARS. Sur cette base d'information instable, nous devions rassurer les usagers, les familles et les professionnels, alors que nous ne savions pas quoi faire, ni comment le faire.

Nous avons compté neuf décès parmi les résidents à l'*Apei BS* dont quatre en deux semaines sur un même Foyer d'accueil médicalisé (FAM) avec des cadres malades.

Les professionnels n'étaient pas préparés à cette exposition à la mort avec une fréquence inhabituelle. Il a été impossible de gérer dignement les décès : pas d'accompagnement des familles, des professionnels. Ces derniers en ont été profondément et durablement affectés.

Ces mêmes professionnels ont vécu le confinement, accompagné de mesures parfois liberticides pour les résidents. Certains se sont imposé un huis clos sur place par crainte de ramener le Covid à la maison. Ils étaient dans un fonctionnement en mode réflexe/gestion de l'urgence. Nous avons observé un surinvestissement de leur part, physique comme psychique.

### **Après le chaos, l'organisation**

Notre première mission fut de **rechercher du matériel de protection** partout, alors que nous étions en pénurie de tout. Cela a généré un très grand stress pour le siège et pour les encadrants. La solidarité s'est exprimée et nous avons été touchés par les nombreux gestes, dons, témoignages de soutien des particuliers, des entreprises, des collectivités.

Nous avons mis en place une **cellule de crise** avec pour objectifs de :

- rechercher « *tous azimuts* » du matériel de protection et organiser de la distribution ;
- prioriser les urgences en besoin en personnels, notamment soignants ;
- analyser, trier et restituer le flot continu d'informations ;
- adapter quotidiennement les protocoles ;
- organiser la continuité des accompagnements des usagers à distance pour les établissements fermés.

Dans ces situations, il importait par ailleurs de structurer rapidement la **communication « employeur »** pour maintenir une cohérence associative. Cela nous a conduit à :

- éditer une lettre d'information (transparence sur les clusters, les décès, l'évolution des protocoles)



vers les salariés, les personnes accompagnées, les familles ;

- mettre en place des outils de communication avec les familles, les professionnels (visioconférences) ;
- faire un point quotidien avec les directions d'établissement pour les accompagner au mieux, évaluer la situation et adapter nos réponses.

La **problématique RH** s'est imposée avec force. Nous avons mis en place une gestion interne, et de nombreuses mesures ont été décidées. Elles ont consisté à :

- trouver des solutions pour maintenir coûte que coûte l'accompagnement (mobilisation forte de professionnels engagés, quelques autres qui ont tout fait pour échapper aux mobilisations) souvent hors cadre légal du droit du travail ;
- doubler les équipes de cadres des établissements ouverts par la mise en réserve des cadres des établissements fermés ;
- gérer des turn-over de remplacements laissés au choix des directions pour les repos ;
- fermer certains établissements (ESAT, IME, CAJ), ce qui a permis de réallouer les moyens sur ceux restés ouverts ;
- mobiliser tous les psychologues en soutien des autres (permanence psychologique).

La soudaineté de la crise a déstructuré le cadre social habituel de travail. Les établissements ayant vécu en vase clos, protégés, avec par moment des pics de tension et à d'autres moments une ambiance presque détendue dans certains établissements ; avec des équipes ayant développé une vie « *familiale* ».

Les directions d'établissements ont dû gérer quelques tensions entre les professionnels absents et ceux qui ont tenu.

Comme souvent, nos **professionnels** se sont adaptés et ont fait preuve de créativité :

- pour maintenir l'accompagnement et la qualité de vie des résidents ;
- et pour créer du lien avec les personnes restées chez elles.

Une des **difficultés majeures** a consisté à évoluer en subissant des vagues successives sans apercevoir le bout du tunnel. La durée de cette crise a été très longue, il a fallu apprendre à vivre avec le virus et comprendre qu'il nous faudrait réinventer un fonctionnement adapté et réaliste, respectueux du droit des personnes et des salariés, tout en incluant ce risque. Il fut très difficile de communiquer sans pouvoir déterminer une fin (on savait que cela allait durer).

Il a également fallu remporter le pari de la **médicalisation des foyers**, alors que nous n'avions pas de ressource, et que les hôpitaux renvoyaient les patients dès que possible même avec des soins encore à réaliser, pour libérer des places et hospitaliser les cas les plus lourds.

Le Conseil d'administration et la Direction générale ont organisé des actions de réconfort pour les salariés et les résidents en livrant des petits-déjeuners, et en leur offrant des chocolats à Pâques, par exemple.

Après un tel séisme, il nous a semblé important de **préparer un retour d'expérience (REX)** pour objectiver cette crise et **positiver** ce qui pouvait l'être : débriefing avec les salariés en juin 2021 pour revenir à un fonctionnement « normal », capitalisation sur ce qui a été source de progrès, d'amélioration, de nouvelles pratiques, renforcement de l'identité de l'association et de la solidarité entre établissements. La direction générale a toujours souhaité maintenir une cohérence et une solidarité associative pour accompagner une sortie de crise positive, avec pour objectif de créer du collectif, de valoriser les plus investis.

#### V. S. : *Que reprenez-vous de la sortie de crise ?*

**X. D.** : S'agissant du **personnel**, nous observons, post urgence sanitaire, un état de fatigue générale, accentué par la nécessité de réorganiser la prise de repos, maintenant un niveau important de turn-over et d'absentéisme. Certains salariés sont démotivés, désabusés, désengagés... avec une remise en question du rapport au travail, du respect de la vie privée et de son équilibre. Et ce sans compter que l'instauration de la vaccination obligatoire pour le secteur médicosocial continue de nous imposer de gérer des professionnels pour certains réfractaires, en éludant les questions de droit des personnes à choisir...

Conscients, de ce point de vue, de l'investissement hors norme de collaborateurs, nous avons renforcé



le soutien de l'association aux revendications des salariés :

- paiement partiel des heures de grève ;
- pression sur les pouvoirs publics pour intégration du médicosocial dans les mesures *Ségur et Laforcade*.

Les fondements et les valeurs portés par notre secteur sont toutefois interpellés par les pratiques de prise en charge « *d'urgence* » (questionnement éthique). Nous observons un traumatisme psychique des professionnels par la crise elle-même. Puis une incompréhension transformée en colère suite à la non-reconnaissance par les politiques et le grand public. Notre secteur souffre encore de ce manque de visibilité, de valorisation. Les revalorisations arrivent, mais tardivement avec un sentiment de devoir les arracher. Il n'y a pas eu de reconnaissance spontanée, de droit.

D'un **point de vue institutionnel et sur le plan RH**, nous avons fait face à une difficile prise de conscience des équipes de direction (établissements et DG) d'avoir envoyé des professionnels en prise directe avec le virus, sans protection, avec des consignes et des protocoles erronés. Comment garder sa légitimité, son crédit, la confiance des salariés ?

Les directions d'établissement ont-elles suivi à la lettre les consignes ou s'en sont-elles affranchies selon la réalité du terrain et au nom d'une éthique de responsabilité ?

Nous devons désormais passer d'une gestion de crise à l'intégration d'un risque qui perdure. Il n'y aura pas de fin nette à cette crise sanitaire.

Les tensions internes et externes post crise nous font par ailleurs craindre de passer d'une crise sanitaire à une crise économique et sociale. Nous observons une recrudescence des revendications salariales, de demandes de changement de conditions de travail. Il y a « *un avant et un après* » crise Covid. Celle-ci aura été un accélérateur d'une évolution forte du rapport au travail.

L'Île-de-France (IDF) est une région dont l'image est extrêmement dégradée en matière de qualité de vie. Le Covid a sans doute été vécu de manière moins aigüe, moins dense, en province qu'en IDF ou dans les grandes agglomérations. Cela a enfin accéléré et

**accru les velléités de départ en province** de nombreux salariés.

La problématique de l'attractivité, déjà latente, s'est accentuée, révélateur de la déficience des moyens financiers nécessaires pour y répondre : nécessité de plus de ressources humaines pour réduire la tension organisationnelle dans les équipes. Il devient urgent de proposer une meilleure rémunération, *a fortiori* en IDF où le coût de la vie est important. Les professionnels ne comprennent pas, n'acceptent plus que l'on dise qu'il n'y a pas d'argent alors que des milliards d'euros ont été trouvés pendant cette crise. Le Covid a été, là aussi, révélateur des fragilités du secteur au regard de la transformation de l'offre et des nouvelles modalités de travail : modes de fonctionnement en plateforme, désinstitutionalisation qui nécessitent de nouvelles postures pour les professionnels – un nouvel effort de changement qui se surajoute au contexte anxiogène.

**V. S. : Quels sont les grands chantiers auxquels vous allez désormais vous atteler ?**

**X. D. :** Ils sont nombreux.

Il faut désormais « réparer », reconstruire ensemble en reprenant le sens de notre action.

Cela consiste tout d'abord à **dresser un bilan factuel** de ce que nous aurions pu mieux faire, des enseignements à tirer de cette épidémie et de notre organisation au regard de ce qui a été vécu. Et de ne surtout pas céder à la tentation de certains de régler des comptes. Nous sommes conscients que l'organisation doit aujourd'hui tenir pleinement compte de la QVT, de la solitude des cadres, qui demandent à travailler plus ensemble, y compris en transverse.

### Remarque

De ce point de vue, nous ne constatons pas de contentieux avec les professionnels qui ont le sentiment d'avoir vécu une période exceptionnelle, qui nécessitait des mesures et un engagement hors du commun.

Puis, il faut **réorganiser le retour à la normale**, et reprendre les projets en cours avec un nouveau regard post crise.

Nous entendons ainsi favoriser la participation des salariés notamment aux projets d'établissements (transformation de l'offre, auto-détermination, inclu-



sion...) et repenser leur place dans la gouvernance associative afin qu'ils investissent peut-être un autre type d'engagement professionnel, à la fois moins passif, mais sans doute aussi plus équilibré, notamment par rapport à leur vie privée.

Même constat pour les directions dont il faut reconsidérer la participation et la contribution aux processus associatifs de décisions.

Par ailleurs, dans un secteur ancré dans l'humain, le mode managérial doit évoluer pour accompagner des professionnels en termes de montée de compétences, d'engagement, afin que le service rendu soit

meilleur : prendre soin des salariés pour que ceux-ci prennent soin au mieux des personnes handicapées.

Enfin, parmi les professionnels du secteur médico-social qui ont surmonté cette crise Covid, beaucoup manifestent une fatigue psychique certaine, une grande lassitude, sans doute due au surinvestissement émotionnel – auxquelles il est difficile de répondre aujourd'hui, si ce n'est par une attention de proximité, une réassurance permanente, une écoute managériale attentive, pour tenter de contrer le sentiment persistant de non-reconnaissance de ces métiers... ◆

