



NIVALIS
CONSEIL

DOSSIER QVT

LES PREMIÈRES LEÇONS DE LA CRISE

LES LEÇONS D'UNE CRISE ?

La semaine de la Qualité de Vie au Travail s'ouvre avec la phase 2 du déconfinement. L'occasion de remettre la QVT au centre des réflexions et de la stratégie des entreprises.

Cette période inédite liée au COVID 19 a cristallisé la place de l'humain, mis en lumière l'enjeu de la qualité de vie globale pour le bon fonctionnement de l'économie et de la société.

La mobilisation exceptionnelle de tous a montré ô combien le lien social était nécessaire. Ce lien tellement ancré dans notre quotidien que l'on en avait oublié toute sa richesse, toute sa profondeur et toute son utilité.

Préserver le capital humain est fondamental pour concilier enjeux sociétaux et intérêts économiques des entreprises. C'est notre conviction et c'est ce pourquoi notre équipe oeuvre quotidiennement auprès des entreprises et de leurs collaborateurs.

A l'heure où l'on s'interroge sur le monde de demain et sur ce qu'il retiendra des leçons de la crise, j'aime à croire que la QVT sera une opportunité pour revisiter le sens des relations humaines, cet épiscentre du sentiment d'appartenance, de l'apprentissage et de la cohésion autour d'un projet commun.



Fabienne CIRON
Présidente de NIVALIS CONSEIL

SOMMAIRE

Page 2

INTERVIEW DE PROFESSIONNEL

Dr Christelle Gbikpi Le Ligné :
Médecin du travail

Page 3

INTERVIEW DE PROFESSIONNEL

Nathalie Rollin : Attachée
principale du ministère de
l'intérieur

Page 4

INTERVIEW DE PROFESSIONNEL

Caroline Potier : Assistante sociale
interentreprises

Page 5

INTERVIEW DE PROFESSIONNEL

Céline Poveda : Responsable Pôle
Ressources Humaines

Page 7

LE POINT DE VUE DES PROFESSIONNELS SUR LE TÉLÉTRAVAIL

Page 8

FICHES QVT POST COVID

Dr GBIKPI est médecin du travail à Boulogne Billancourt. Elle intervient pour des entreprises de tous secteurs d'activité.



Quelle analyse portez-vous sur cette période en termes de QVT ?

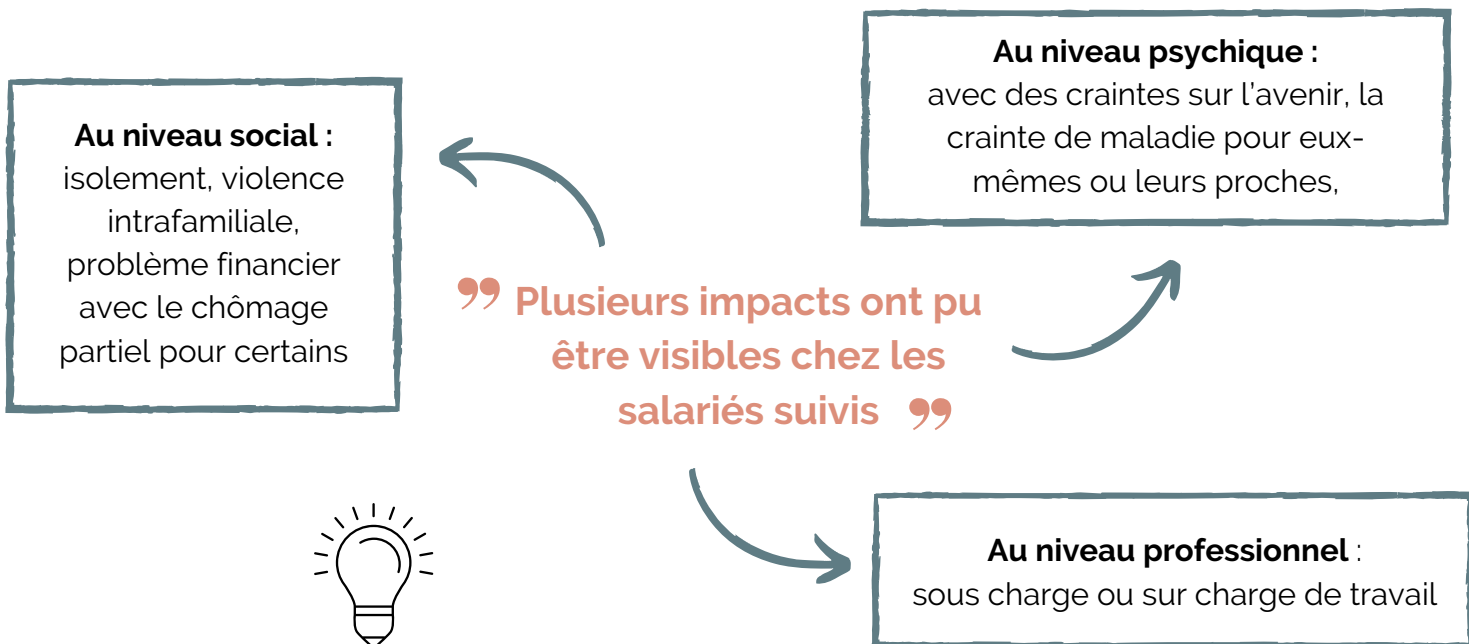
Pour certains salariés, la période de confinement a été très difficile et pourvoyeuse de RPS avec une surcharge ou au contraire une sous charge de travail. L'installation au domicile n'a pas pu être optimale pour tous : fauteuil, matériel informatique non adaptés, ce qui a pu générer des troubles musculosquelettiques.

Des façons de travailler différentes ont pu émerger avec le télétravail généralisé, les salariés ont su être efficaces, ce qui pourra favoriser la mise en place de ce mode de travail dans les entreprises.

Selon vous, cette crise va-t-elle changer la pratique et l'enjeu de la QVT dans les entreprises ? Si oui, en quoi ?

Oui; En tout cas je l'espère, la santé des salariés est une condition sinequanone à la productivité d'une entreprise. La prévention doit devenir une priorité dans les entreprises et les actions de la médecine du travail renforcées.

Les téléconsultations ont permis de garder le lien avec les salariés pendant ce confinement. Mais ne doivent pas devenir la norme.



Si vous avez repéré des difficultés ou des fragilités de certains de vos collaborateurs pendant le confinement, pensez à les recontacter pour les orienter vers les professionnels de l'accompagnement afin d'éviter toute dégradation de leur situation.



Attachée principale du ministère de l'intérieur, adjointe de la directrice du CERT (Centre d'Expertise et de Ressource des Titres) Cartes Nationales d'Identité-Passeports de la préfecture de Saint-Etienne

Quels effets la crise a-t-elle eu sur votre activité ?

Le principal effet a sans doute été un changement de mission durant ce contexte sanitaire. Comme il n'y avait plus de demande de CNI ou de passeport, le CERT a été mis à la disposition de la cellule de crise. Nous avons appelé quotidiennement les pompes funèbres et les EHPAD* du département afin de connaître la situation sanitaire de ces structures et leurs besoins en matériel et en effectifs. En fonction des remontées quotidiennes que nous faisions auprès de la directrice du cabinet du préfet, des mesures d'urgence étaient prises pour les EHPAD les plus en difficulté.

Quelle analyse portez-vous sur cette période en termes de QVT ?

Cette période a demandé beaucoup d'adaptation et à tous les niveaux : personnel, familial, professionnel.

Il a fallu faire face et dans l'urgence à une situation inédite. Je me rappelle ces jours où nous désinfectons nos espaces de travail, nos téléphones, nos claviers, où nous étions confrontés à la mort en appelant les EHPAD.

Cela a demandé d'accompagner les agents tant sur le fond que sur la forme de la mission à remplir, de reprendre avec eux les appels difficiles, de les soutenir, de dialoguer avec eux. Comme nous étions en équipe restreinte, cela a permis aussi de nouer des liens plus humains, de pouvoir échanger, de mieux se connaître et d'être solidaires, car quel que soit

le statut, tous étaient impactés par les mêmes questions personnelles et professionnelles.

Selon vous, cette crise va-t-elle changer la pratique et l'enjeu de la QVT ?

En ce qui concerne la QVT, elle s'imposait d'elle-même ne serait-ce que pour la protection de la santé et de la sécurité des agents. Cela a nécessité de l'anticipation, de l'organisation, de prendre en compte les situations personnelles de chaque agent, de les accompagner pour concilier leur vie personnelle et professionnelle.

” Investir dans la QVT, c'est investir pour l'avenir : le retour sur investissement sera fort ”

La crise a vraiment démontré la place de l'humain dans le fonctionnement d'une entreprise ou d'une administration. L'information, la communication, l'anticipation en ont été les maîtres mots. Mon souhait est vraiment que l'on en retire quelque chose pour l'avenir. Cela a démontré que conjuguer « productivité » et QVT demandent de la réflexion, de définir une stratégie. Est-ce que l'on prendra le temps de cela, je ne sais pas encore. C'est aussi une question de culture, et je pense que l'enjeu est encore plus probant quand les entreprises ou administrations comprennent qu'investir dans la QVT, c'est investir pour l'avenir : le retour sur investissement sera fort.

Assistante sociale interentreprises depuis 7 ans.
Elle intervient pour des entreprises en Île-de-France



Selon vous quels sont les impacts de la crise sur les collaborateurs ?

Assez rapidement j'ai constaté l'impact économique de la crise sur les situations personnelles des collaborateurs : baisse de revenus du conjoint, primes qui ne sont plus versées, , etc... J'ai observé un certain isolement, notamment dans des familles monoparentales. Et chez certains salariés une démotivation sur le moyen/long terme.



Mon métier consiste à intervenir en entreprise pour accompagner les collaborateurs qui rencontrent des difficultés dans leur vie privée et/ou professionnelle. Je travaille en étroite collaboration et en appui auprès des services RH, les managers et les acteurs internes.



Quels effets cela a-t-il eu sur votre activité ?

Mon activité a consisté majoritairement à mettre en œuvre une écoute active. La libération de la parole peut beaucoup jouer pour les collaborateurs se sentant perdus ou isolés. J'ai pu constater des lourdeurs administratives qui ont généré quelques inquiétudes.

Avez-vous mis en place des dispositifs spécifiques ?

Avec les services de santé au travail et les DRH, nous avons porté une attention particulière aux salariés avec une santé fragile et/ou en arrêt avant ou pendant le confinement.

Plus globalement, une communication digitale sur la présence de l'assistante sociale a été faite pendant le confinement.

Selon vous, cette crise va-t-elle changer la pratique et l'enjeu de la QVT ?

Je suis mitigée sur cette question, et pour en avoir échangé avec des professionnels de la QVT, nous ne partageons pas tous le même avis. Certains pensent que la QVT sera reléguée à « plus tard », la priorité étant la reprise de l'activité et de limiter les budgets au strict nécessaire. De mes observations récentes, la période de confinement et post-confinement a été l'occasion pour notre structure d'intervenir pour de nouvelles entreprises clientes : contre toute attente, la demande ne s'est pas stoppée. Par ailleurs, mon hypothèse est que la crise a fait émerger des fragilités parmi les collaborateurs et l'organisation de certaines entreprises, ces dernières vont alors peut-être se saisir de cette occasion pour se mobiliser sur des sujets de QVT, et en ressortir plus fortes. De mon point de vue, la QVT reste dans la course.



Le confinement a fait apparaître des fragilités chez certains collaborateurs, il est important de poursuivre et de renforcer les dispositifs d'accompagnement des collaborateurs.



Responsable du Pôle Ressources Humaines et de la Prévention pour les salariés du siège de la Direction Commerce d'EDF (environ 1700 salariés).

Quels sont les impacts de la crise sur les collaborateurs ?

Sur le plan de l'organisation du travail et des modes de communication, tout a été chamboulé pendant la période de confinement : le travail s'est introduit de façon quotidienne dans le foyer et deux univers (relativement) distincts ont dû cohabiter (plus ou moins facilement...). Avec beaucoup d'efforts d'adaptation aux outils et d'organisation personnelle, nous avons découvert que le travail pouvait se gérer complètement depuis la maison. Sur le plan du travail à distance, nous étions dans la grande majorité des salariés déjà dotés d'outils et accoutumés à ceux-ci mais ce n'était pas forcément le cas de tous. Il a été par la suite plus compliqué de conserver le lien social et de garder intact l'esprit d'équipe. Ceux qui ne croyaient pas à la capacité de produire du travail de qualité en télétravail, ont été contraints de s'y mettre et de constater par eux-mêmes ses effets positifs sur la performance. A contrario, on a pu constater les effets néfastes du télétravail avec une fréquence quotidienne, cette fréquence pouvant laisser ressentir une forme d'isolement voire de lassitude. Il s'est avéré difficile de recréer un collectif de travail « virtuel », de conserver l'émulation.

” Je voudrais que l'on se souvienne de cette faculté à se faire confiance et que l'on continue à l'utiliser pour tester de nouveaux outils, de nouvelles façons de travailler. ”

Avez-vous mis en place des « dispositifs » spécifiques ?

Dans mon Entreprise, la DRH du Groupe a renforcé sa « hotline » dédiée avec des psychologues du travail au bout du fil pour aider ceux qui avaient du mal à s'adapter à passer ce cap. Je n'en connais malheureusement pas le bilan de « fréquentation », à cette heure. Nous avons énormément communiqué en lien avec la médecine du travail et fourni des conseils pratiques (organisation du poste de travail, maintien du contact entre collègues, hygiène de vie) aux managers et aux salariés pour bien vivre la période de confinement. Nous avons maintenu un lien à minima hebdomadaire avec les managers et les membres du CSSCT* pour faire le point et ensuite pour préparer le « déconfinement ».

Quelle analyse portez-vous sur cette période en termes de QVT ?

De mon point de vue, on assiste à un vrai chamboulement dans la perception du travail et dans la représentation que l'on peut s'en faire. Le télétravail est entré dans les maisons et est enfin « entré dans les mœurs » et nous avons appris à travailler à distance et en réseau. Il a fallu improviser des instants de convivialité à distance avec les équipes. Au sein de ma propre équipe, nous avons convenu d'un RDV en fin de journée le jeudi soir à 18 heures dit « Apéro du jeudi soir » lors duquel, en guise d'apéro nous discutons un peu de tout et partageons notre état d'esprit de la semaine, très naturellement et sans aucune obligation car se connectait qui veut.

Je n'ai pas eu connaissance d'une nouvelle situation psychosociale à risque directement liée au confinement. J'imagine qu'un salarié se sentant isolé, s'est senti plus isolé encore et que le confinement est susceptible d'avoir renforcé ce ressenti. Là encore, je n'ai pas d'exemple à partager et je préfère attendre un vrai retour à la « normale » pour faire le bilan.

Quelles seraient vos préconisations pour la suite ?

J'ai noté notre grande capacité d'adaptation pendant cette situation de crise tant du côté employeur que du côté des salariés. Tous ont œuvré dans le même sens : continuer à faire avancer nos projets, la relation client et produire malgré le mode « dégradé ». Donc je voudrais que l'on se souvienne de cette faculté à se faire confiance et que l'on continue à l'utiliser pour tester de nouveaux outils, de nouvelles façons de travailler. Nos outils de connexion à distance ont fait leurs preuves et les équipes informatiques étaient sur le pont pour adapter la capacité du réseau VPN. Le travail de la Direction du Système d'Information a été remarquable et nous avons été accompagnés. Se doter d'informaticiens de bon niveau, d'un bon réseau et d'outils de connexion performants est aujourd'hui incontournable. Je pense que de nombreuses entreprises vont investir et développer des outils collaboratifs encore plus performants. Le télétravail est à garder, bien sûr, à ouvrir au maximum. Néanmoins, le télétravail, ce n'est pas passer une journée complète en réunion téléphonique comme j'ai pu l'observer et surtout le vivre.

En cas de nouveau confinement, il faudra veiller à ne plus reproduire ces « conf call » en continu car malheureusement et dans ma filière, la « distance physique » aura créé une forme de « suranimation » de la gestion de crise. Des réunions téléphoniques régulières ont émergé- en plus des réunions ordinaires- et nous avons fini par tourner en rond et à nous répéter au fil du temps. Autrement dit et à titre personnel, j'ai observé de la surinformation et c'est pour moi une dérive ou un piège à éviter.



REPENSER LES MOBILITÉS GÉOGRAPHIQUES ?

Je pense aussi que certains vont ressentir l'appel de la province ou hésiter à la quitter pour rejoindre la Région Parisienne, foyer plus risqué en cas de nouvelle pandémie. Nous allons devoir repenser les mobilités géographiques. Je suis convaincue que ceux qui accepteront un poste à Paris souhaiteront conserver leur domicile en province et « négocierons » du travail à distance sur un site à proximité de leur résidence principale. A EDF, un dispositif de ce type avec pour visée la facilitation des mobilités géographiques venait d'être créé, en tout début d'année 2020. Si ce dispositif est passé au travers des radars de certains, je ne serais pas étonnée qu'il fasse des émules dans le futur proche. Seul l'avenir confirmera ou infirmera mon intuition ...

LE POINT DE VUE DES PROFESSIONNELS SUR LE TÉLÉTRAVAIL

Le confinement lié au COVID 19 a engendré une pratique massive du télétravail.

Alors que pour certaines entreprises la pratique était déjà courante, elle n'en demeurait pas moins marginale pour l'ensemble d'entre elles.

Si chacun des professionnels interviewés a vu des avantages dans le télétravail, ils attirent tous l'attention sur les risques que pourrait générer une généralisation de ce mode de travail

QUELQUES CHIFFRES*



UN RECORD

Près de quatre salariés du secteur privé sur dix ont télétravaillé pendant le confinement.



Un mode de travail plébiscité par les salariés

73% de ceux qui travaillent à domicile souhaitent continuer après la crise, de manière régulière ou ponctuelle.

*étude CSA pour Malakoff Humanis, Avril 2020



Des avantages incontestables

- Réduction des temps de trajet
- Plus de tranquillité et de concentration
- Des gains de performance
- Une autonomie d'organisation plus grande
- Une meilleure conciliation vie privée - professionnelle



Mais des risques à prendre en compte

- Le télétravail n'est pas applicable à tous les métiers
- Risque d'isolement
- Un sentiment d'appartenance et une cohésion d'équipe plus difficiles à générer
- Difficulté à séparer sphère professionnelle et sphère personnelle
- Risque lié à l'hyperconnexion au travail



NOS CONSEILS POUR LA MISE EN PLACE DU TELETRAVAIL

- Prendre le temps de réfléchir à la stratégie de mise en place du télétravail
- Adopter une approche participative en associant les collaborateurs
- Investir et développer des outils collaboratifs de travail à distance
- Former les responsables au management d'équipe à distance
- Sensibiliser les collaborateurs aux bonnes pratiques du télétravail.

FICHES QVT

POST COVID-19

1. DONNER DU SENS
AU TRAVAIL
2. RENFORCER LA
COMMUNICATION
3. PRENDRE EN COMPTE
LES FRAGILITÉS
4. FAVORISER LA CONCILIATION
VIE PRIVÉE / VIE PROFESSIONNELLE
5. OUTILLER LES
MANAGERS



1.

(RE)DONNER DU SENS AU TRAVAIL

Des questions nouvelles portant sur le rapport au travail des collaborateurs vont obliger les entreprises à repenser les modalités d'accomplissement du travail. Plus que jamais les entreprises auront à relever le défi du sens au travail.



-  **Faciliter l'accomplissement des missions du collaborateur** : clarifier les objectifs, fournir les outils de travail adéquats, encourager les prises d'initiatives; favoriser les échanges sur les enjeux importants.
-  **Donner les moyens aux collaborateurs de développer leurs compétences** : accès à la formations , participation à des retours d'expérience, à des groupes de codéveloppement ou des rencontres pour partager des idées et des solutions.
-  **Soutenir les efforts accomplis, reconnaître la contribution à la performance de l'entreprise, favoriser le développement des responsabilités.**



2.

RENFORCER LA COMMUNICATION

Incontournable de la Qualité de Vie au Travail la communication interne aura un rôle majeur dans le contexte d'incertitude qu'a provoqué la crise du COVID 19.

Il faudra sans doute réinventer la communication interne pour redonner confiance.



Informé sur la stratégie et la vision de l'entreprise

pour permettre à chaque collaborateur d'avoir une vision claire de son rôle, de comprendre la nature et l'utilité de ses missions et discerner en quoi il contribue au fonctionnement et à la réussite de son entreprise.



Diffuser des communiqués sur les objectifs, avancées, résultats des projets

de l'entreprise pour permettre à chaque collaborateur de détenir une vision globale de toutes les activités déployées, de renforcer son sentiment d'appartenance.



Favoriser les échanges et les retours d'expérience

pour rendre chaque collaborateur partie prenante de la réussite de son entreprise, identifier et s'inspirer des bonnes pratiques pour valoriser sa contribution.



3.

PRENDRE EN COMPTE LES FRAGILITES

La période de crise a mis en exergue ou développé des fragilités individuelles chez les collaborateurs. La démarche : identifier, prendre en compte et accompagner vos collaborateurs est plus que jamais d'actualité pour une Qualité de Vie au Travail efficiente.



Prendre le temps de connaître ses collaborateurs

rester en lien pour se donner la possibilité de les écouter avec empathie quand ils rencontrent des difficultés, et de les orienter auprès de professionnels



Se doter au sein de l'entreprise de dispositifs et de professionnels de l'accompagnement

et travailler en coordination avec eux. Orienter un salarié fragilisé auprès du médecin du travail, de l'assistante sociale de l'entreprise, d'un psychologue permet d'apporter des réponses adaptées, de prévenir ou de limiter la dégradation de situations.



Former les managers à détecter les fragilités.

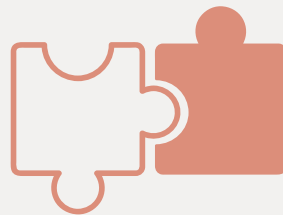
Plusieurs signaux faibles peuvent alerter tels que des oublis répétés, une agressivité accrue, une perte de discernement, des horaires de travail atypiques....



4.

FAVORISER LA CONCILIATION VIE PRIVEE / VIE PROFESSIONNELLE

Dans le contexte de reprise progressive de l'activité, le télétravail bien accompagné et bien maîtrisé a pu participer au bien-être du salarié mais le contexte sanitaire a aussi amplifié les tendances déjà en cours tels les risques liés à la porosité accrue entre vie privée et vie professionnelle.



Identifier les préoccupations des collaborateurs

pour mettre en place des mesures concrètes de soutien à la parentalité et de promotion de l'égalité hommes-femmes



Créer des conditions cadres pour le télétravail

Modalités de régulation de la charge de travail, détermination des plages horaires durant lesquelles le télétravailleur peut être contacté, le droit à la déconnexion, les modalités pour maintenir un lien informel à distance : planification de visioconférences, appel téléphonique de démarrage, etc.



S'assurer les services d'un assistant social du travail

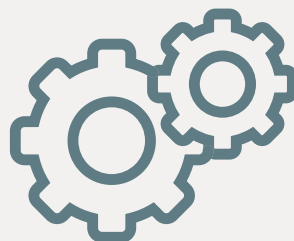
dont la mission et les interventions visent la conciliation vie privée/vie professionnelle.



5.

OUTILLER LES MANAGERS

Si la crise du Covid-19 a modifié l'organisation du travail, elle a mis les managers en première ligne. Ils ont dû s'adapter pour être efficace, mettre en avant de nouvelles compétences, de nouveaux savoir-faire, se confronter à un casse-tête technologique et à un défi opérationnel épuisant. A cette logique d'efficience, s'est ajoutée la préoccupation du lien social et la mise en œuvre d'une communication efficace. Bien souvent, l'intuition et l'improvisation ont été les leviers de ce management de crise. Soutenir et doter les managers d'outils devient une nécessité.



Organiser le retour d'expérience des managers sur la gestion de la crise

pour en tirer tous les enseignements nécessaires : ressources et pistes d'amélioration.



Aider un manager en situation opérationnelle

via des groupes d'échanges et de partage d'expérience entre pairs,



Initier des actions qui permettront aux managers de se recentrer sur leur cœur de métier

tels leur faire connaître les professionnels et dispositifs internes vers lesquels ils peuvent orienter les salariés en difficultés, les initier à prendre en compte les situations personnelles de leurs salariés sans les prendre en charge





242 Bd Voltaire - 75011 PARIS

contact@nivalis-conseil.fr

06 28 21 85 79

www.nivalis-conseil.fr

