

# TRAVAIL & CHANGEMENT

Le magazine du Réseau Anact-Aract  
N°375 – octobre/novembre 2020 – anact.fr



**07**

## CRISE SANITAIRE COVID-19

Le travail par temps  
d'incertitude

**13**

LA RECONNAISSANCE  
C'est aussi une  
question de santé  
au travail

**14**

PERSPECTIVES  
Et demain, tous  
en télétravail ?

# 04.

## ACTU

Événements, premiers enseignements des projets-pilotes, chiffres-clés... Un aperçu en cinq brèves de notre actualité.

# 05.

## CONTRE-CHAMP

Et si, pour démasquer les idées reçues, on regardait les choses autrement, sous l'angle des conditions de travail ?

# 06.

## FOCUS

**OBJECTIF REPRISE : UN APPUI POUR PASSER LE CAP**

Zoom sur un dispositif destiné à aider les TPE-PME à sécuriser la phase de reprise et poursuite d'activité.

Les difficultés que rencontrent des TPE-PME à adapter leur organisation, structurer la prévention ou réguler les tensions peuvent fragiliser leur reprise. C'est à partir de ce constat qu'a été construit le dispositif **Objectif reprise**.

Conseils en ligne, recueil de témoignages, dispositif d'appui... Depuis mars dernier, les équipes du Réseau Anact-Aract sont en contact direct avec les acteurs d'entreprise qui ont dû gérer le confinement et le déconfinement. Quelles premières leçons ?

## Dossier

**CRISE SANITAIRE COVID-19 : LE TRAVAIL PAR TEMPS D'INCERTITUDE**

**08.** Management de crise : quels équilibres ?

**10.** « À certains endroits, le dialogue social a constitué un levier essentiel face à la crise »

**11.** Information et dialogue : fils directeurs chez Subrenat

**12.** Faciliter la polyvalence, ça s'anticipe !

# 13.

## COUP D'ŒIL

**LA RECONNAISSANCE, C'EST AUSSI UNE QUESTION DE SANTÉ AU TRAVAIL**

# 14.

## PERSPECTIVES

**ET DEMAIN, TOUS EN TÉLÉTRAVAIL ?**

Questions et idées clés pour aborder un sujet qui occupe le débat public sous l'angle des conditions de travail.

Depuis cet été, nous revenons nombreux sur site pour sortir de l'isolement, relancer les coopérations et les projets. Quels repères pour construire collectivement le travail à distance de demain ?



**Matthieu Pavageau**

Directeur technique et scientifique de l'Anact

« La force de l'événement que nous vivons est de nous exposer à une situation exceptionnelle, imprévisible et peu probable, qui impose, ici et maintenant, les règles du jeu du travail dans ses déterminants les plus concrets. Là où, habituellement, les projets de changement sont abordés sans faire suffisamment de liens avec les conditions de travail, là où, trop souvent, le travail reste un angle mort des politiques d'entreprise, les nouveaux enjeux sanitaires le remettent en visibilité et obligent à combiner prévention, efficacité, équité de traitement, etc. Puisque la continuité de l'activité dépend plus que jamais de l'efficacité collective, celle-ci doit davantage imposer son équation.

“

**Là où, trop souvent, le travail reste un angle mort des politiques d'entreprise, les nouveaux enjeux sanitaires le remettent en visibilité.**

”

Penser et agir ces dimensions de manière intégrée passe par le fait de soutenir la réalisation d'un travail de qualité en toute sécurité – un objectif qui intègre et dépasse la prévention sanitaire. Le contexte, incertain, n'est pas facilitant, mais le potentiel de transformation est grand. Dans les turbulences de 2020, nos objectifs de faciliter des approches permettant de faire du travail et des relations sociales des facteurs de santé, de performance et d'inclusion prennent tout leur sens. »



## PRÉVENTION

**SANTÉ TRAVAIL FONCTION  
PUBLIQUE**  
LA V2 DU SITE WEB

Lancée en 2019, la plateforme « Santé travail fonction publique » – résultat d'un partenariat entre MGEN et l'Anact – propose des ressources pour comprendre et agir en matière de prévention au sein de la fonction publique. D'abord centrée sur la prévention des risques psychosociaux, la plateforme s'est enrichie dans sa deuxième version de contenus pour progresser vers des démarches combinant amélioration des conditions de travail, qualité et performance du service public. Une nouvelle section permet également de décrypter l'actualité sur ces sujets. À consulter : articles, vidéos, témoignages, ou encore conseils pour surmonter les difficultés.

[santetravail-fp.fr](https://santetravail-fp.fr)

## LINKEDIN

@ANACT



« Il faut toujours inscrire la prévention des risques dans l'activité concrète et dans l'expertise détenue par les personnes en situation pour en assurer l'effectivité... »

Analyses sur le monde du travail à l'épreuve d'un #coronavirus, à lire dans le dernier numéro de *La Revue des conditions de travail*.

[anact.fr/centre-de-ressource/  
revue-des-conditions-de-travail](https://anact.fr/centre-de-ressource/revue-des-conditions-de-travail)



9 000

personnes ont suivi les webinaires et les podcasts de la 17<sup>e</sup> Semaine pour la qualité de vie au travail en juin dernier. Une édition entièrement dématérialisée et consacrée aux premiers enseignements de la crise en matière de relations sociales, de prévention et d'organisation du travail.

[semaineqvt.anact.fr](https://semaineqvt.anact.fr)



## PRATIQUE

**TÉLÉTRAVAIL :**  
NOUVEAU KIT  
MÉTHODOLOGIQUE

Depuis le mois de juin, plus de 9 000 personnes ont téléchargé le kit méthodologique de l'Anact qui propose trois modules pour mettre en œuvre le travail à distance, l'améliorer et faire face à l'urgence. Il contient des outils pour conduire un projet de télétravail de façon participative, évaluer les pratiques en place, négocier un accord ou encore élaborer une charte.

[Kit « Associer télétravail et QVT » sur anact.fr](https://anact.fr)

## FONDS D'AIDE

**COVID-19**  
APPEL À PROJETS  
DU FACT

En complément des dispositifs d'aide à la reprise d'activité post-confinement, l'Anact a lancé un appel à projets réservé aux initiatives de branche et aux actions collectives territoriales dans le cadre du Fact (Fonds d'aide pour l'amélioration des conditions de travail). Profil des projets attendus : des actions inter-entreprises permettant de mieux prendre en compte la prévention « globale », ou de produire des outils et méthodes pour les TPE-PME sur les enjeux de la reprise – en particulier les projets de transformation associant les salariés.

[Plus d'informations sur anact.fr](https://anact.fr)

# 2 IDÉES REÇUES

**REGARDER LES CHOSES AUTREMENT,  
SOUS L'ANGLE DES CONDITIONS  
DE TRAVAIL**

“ ON A TESTÉ LE TÉLÉTRAVAIL  
PENDANT LE CONFINEMENT,  
ON PEUT LE DÉPLOYER! ”

La consultation qu'a réalisée l'Anact en mai dernier auprès de 8 600 télétravailleurs confinés fait apparaître qu'une très grande majorité souhaite poursuivre ce mode de travail, de façon régulière ou occasionnelle. Mais elle souligne également qu'une proportion notable d'entre eux a ressenti au cours de ce « télétravail subi » de la fatigue (50 %), un sentiment d'inefficacité (46 %) ou encore des problèmes de sous-charge ou de surcharge de travail (36 % et 48 %). Après cette expérimentation massive en mode dégradé, et avant de déployer le télétravail, un retour d'expérience collectif s'impose dans les entreprises et organisations concernées, en accordant une écoute particulière à ceux qui télétravaillaient pour la première fois. La mise en place d'un projet participatif et paritaire, pouvant déboucher sur une négociation d'accord ou une charte, est ensuite recommandée pour structurer les pratiques. Avec plusieurs enjeux : reprise et adaptation de l'activité, renforcement des liens et des coopérations, nouvelles attentes des salariés et des managers.

[Tous les résultats de la consultation sur le « télétravail confiné » sur anact.fr](https://anact.fr)

1

2

“ LES MESURES DE PROTECTION  
DU RISQUE COVID NE SONT PAS  
ASSIMILÉES, ON DOIT RABÂCHER... ”

Informar les équipes des mesures de protection, s'assurer que celles-ci sont comprises, organiser des rappels d'information, c'est nécessaire. Mais « rabâcher », est-ce vraiment efficace ? Les mesures de protection sont des prescriptions parmi d'autres, qui modifient les façons de procéder. Les respecter ne peut se résumer à appliquer des consignes à la lettre. Parce que l'exposition à des facteurs de risque se joue au cœur du travail, la prévention ne peut jamais être seulement descendante, ni être conçue une fois pour toutes. Il y a toujours des activités particulières, de la variabilité, différentes circonstances à prendre en compte. Par exemple, si les travailleurs n'appliquent pas systématiquement les consignes de nettoyage des équipements entre deux rotations, peut-être y a-t-il des raisons : d'autres exigences à respecter en parallèle, un manque de temps, des procédures ou équipements peu adaptés... L'expérience montre que les mesures de protection les plus efficaces sont discutées avec les salariés pour « coller » au mieux à la réalité.

[À lire sur anact.fr : « Préserver la santé au plus près des évolutions du travail »](https://anact.fr)

# OBJECTIF REPRISE

## Un appui pour passer le cap

Pour aider les TPE-PME à sécuriser la reprise ou la poursuite d'activité post-confinement, le ministère du Travail propose un dispositif d'appui gratuit en matière de prévention, d'organisation du travail et de relations sociales. Il est porté par le réseau Anact-Aract et les Di(r)eccte.



### BESOIN DE FAIRE LE POINT

Un questionnaire à remplir sur [anact.fr](http://anact.fr)

- Pour identifier points forts et axes de progrès concernant les conditions de la reprise ou poursuite d'activité.
- 10 000 questionnaires remplis depuis mai.



### BESOIN DE CONSEIL

Dans un délai de quatre jours

- Les TPE-PME qui le souhaitent sont recontactées par un expert des conditions de travail du réseau Anact-Aract.
- Celui-ci dispense de premiers conseils, oriente vers des ressources ou dispositifs existants (chambres de commerce, services de santé...) ou propose un accompagnement adapté.



### BESOIN D'ACCOMPAGNEMENT

Selon les cas

- **Accompagnement individuel:** l'entreprise bénéficie d'un appui flash ou d'un appui de trois à six jours.
- **Accompagnement collectif:** des réunions d'échange de pratiques sont proposées à des groupes d'entreprises par secteurs d'activité ou par territoires.
- **Exemples d'accompagnement:** structurer le télétravail, travailler avec le CSE sur les variations de l'activité, fédérer le personnel...



### L'IDÉE CLÉ

La qualité de la reprise se joue sur la capacité des entreprises à s'appuyer sur le dialogue social et la participation du personnel pour traiter des sujets tels que l'adaptation de l'organisation, les RH et la prévention.



### Synergie

En région, les comités de pilotage du dispositif sont conduits par les Di(r)eccte avec les Aract et associent partenaires sociaux, services de santé au travail, Carsat... afin de répondre au mieux à l'ensemble des besoins.  
→ [anact.fr/objectifreprise](http://anact.fr/objectifreprise)



CRISE SANITAIRE

COVID-19

# Le travail par temps d'incertitude

# Management de crise : quels équilibres ?

Qu'est-ce qui change en matière de management des équipes avec le Covid-19 ?

« Au début du confinement, le directeur et moi avons décidé d'installer nos bureaux au sein de l'atelier de conditionnement. Tous les matins, ma priorité était de dialoguer avec les employés pour trouver avec eux des solutions aux problèmes du jour : les remplacements des absences, les relations avec les clients et les fournisseurs... D'habitude, je n'ai pas la même proximité avec le terrain » raconte cette responsable d'équipe de cette PME industrielle. Occultés ces dernières années par les exigences imposées aux managers en matière de *reporting*, certains fondamentaux du management (soutenir les équipes, dimensionner activité et moyens, traduire la stratégie...) sont revenus au premier plan durant la crise. Révélant au passage le besoin d'appui et d'outillage des entreprises sur ces aspects.

## DES MANAGERS-PRÉVENTEURS ?

A cette nécessité de revenir à des régulations plus fines de l'activité, s'est ajoutée dès la phase de confinement une autre exigence : assurer la protection des salariés.

« Chargés de co-élaborer les mesures de prévention du risque sanitaire, de faire remonter les problèmes, et d'ajuster l'organisation du travail, un grand nombre de managers sont devenus aussi *de facto* préventeurs pendant la période », observe Patrick Conjard, chargé de mission de l'Anact et spécialiste des questions de management. La prise de conscience que les managers sont des leviers

essentiels de la prévention n'est pas nouvelle. Mais jusqu'à maintenant, cela se traduisait bien souvent par des priorités « en plus » qui leur étaient assignées. Cette fois, il a fallu penser avec eux la prévention au plus près du terrain, en étroite articulation avec la production.

À certains endroits, ce « nouveau rôle » a renforcé et renouvelé les liens entre encadrants, RH, pré-

## Les enseignements de la consultation « Travail sur site »

Entre le 8 avril et le 10 mai, 834 personnes travaillant sur site pendant la phase de confinement ont répondu à un questionnaire du réseau Anact-Aract.

**75 % ont vu leurs objectifs évoluer. 60 % ont bénéficié d'échanges réguliers avec leur responsable.**

- La relation managériale de proximité semble avoir été maintenue et sans doute renforcée. Mais les échanges réguliers ont porté en priorité sur les dimensions « prescrites » du travail.

**67 % ont ressenti une fatigue accrue. 39 % expriment un sentiment d'inéquité.**

- La phase de reprise nécessite d'accompagner à la fois les dynamiques collectives et les situations individuelles. Des dimensions sur lesquelles les managers ont besoin d'être outillés et soutenus.

À lire sur [anact.fr](http://anact.fr) : les résultats complets des consultations (sur site et en télétravail) menées pendant le confinement.

venteurs mais aussi représentants du personnel. Partout, la nécessité de combiner les exigences de l'activité et de la prévention a conduit à développer des pratiques managériales plus individualisées, presque sur-mesure, tenant compte des possibilités, et situations de chaque membre de l'équipe (garde d'enfant, maladie d'un proche, craintes...).

« Cette évolution du rôle de manager vers une plus grande implication dans la conception et l'animation de la prévention individuelle et collective du risque sanitaire est susceptible de renforcer, demain, une prévention plus « intégrée » au fonctionnement des organisations, en prenant davantage en compte la façon dont le travail est réalisé. Mais elle reste à accompagner, soutenir et confirmer dans le temps », poursuit Patrick Conjard. Car elle n'est pas observée partout, reste parfois cantonnée aux seules mesures de protection du risque sanitaire et prend fréquemment la forme de démarches de prévention « descendantes ».

## DES ORGANISATIONS PLUS RESPONSABILISANTES ?

Pourtant, ces derniers mois, du fait du développement du travail à distance, de la nécessité d'encadrer des collectifs éclatés et de favoriser la réactivité et l'adaptation, de nombreuses organisations ont dû accorder plus d'autonomie aux équipes. « Dans notre entreprise, les protocoles de déconfinement, les managers les ont découverts et déclinés avec leurs collaborateurs. Et à la sortie du déconfinement nous avons sollicité les équipes pour imaginer les services destinés à faire revenir les clients. L'une des leçons de la période, c'est que personne ne détient les solutions seul », souligne ce dirigeant d'une enseigne de commerce.

Si certains personnels encadrants ont eu la possibilité de soutenir la recherche de solutions locales et une montée en autonomie de leur équipe, d'autres n'ont pas disposé des marges de manœuvre suffisantes pour le faire ou se sont sentis en difficulté pour trouver leur place dans ces nouveaux fonctionnements. Quelles suites vont

être données aux pratiques apparues pendant la crise favorisant la prise d'initiative ? Alors que certaines organisations s'interrogent sur la façon de les pérenniser pour répondre aux défis à venir, on observe en parallèle le retour des formes de management par le contrôle, à distance ou en présentiel.

Un management plus individualisé et participatif combinant prise en compte des enjeux de travail, de prévention, de performance... ou un management prescriptif chargé de contrôler le travail et l'application de mesures de protection sanitaire ? Les évolutions des pratiques managériales qui émergent en phase d'incertitude apparaissent, selon les cas, prometteuses ou ambivalentes. Renforcer les pratiques favorables à l'amélioration des conditions de travail ne peut reposer sur les seules épaules des managers, déjà sur-sollicités, et invite les organisations qui veulent progresser en ce sens à mettre en place un véritable « système d'acteurs » au service d'un management global.

► Anne Guibert

## Réinventer les gestes professionnels

**Quand on doit se tenir à distance de ses collègues ou des clients, quand il faut prendre le temps de se laver les mains régulièrement, nettoyer l'équipement à chaque changement de poste, porter un masque alors qu'on doit communiquer... ça change le travail ! Explications avec Evelyne Escriva, chargée de mission de l'Anact.**

Comment peut-on remplir sa mission d'aide à la personne sans s'approcher des résidents ? Peut-on bien faire son métier d'enseignant à distance ? Comment peut-on davantage coopérer dans l'équipe ? Peut-on innover ? Avec quel soutien du management ?...

Dans certains métiers – en particulier dans les services, la relation d'aide et de soin – le respect de la distance physique, la réorganisation de l'activité et le port d'équipement transforment profondément le geste professionnel. Dans ces contextes, pour continuer à mener l'activité avec les mêmes exigences de qualité et d'efficacité, mais aussi pour se préserver, il faut parfois réinventer les façons de travailler. Cela nécessite que les salariés disposent de marges de manœuvre, individuelles et collectives. Et qu'ils puissent échanger, de façon formelle ou informelle, sur ce

que les mesures de prévention Covid et les nouveaux modes d'organisation impliquent comme évolutions de leurs pratiques – y compris de leurs stratégies pour préserver leur santé au travail. La réflexion doit être collective car les stratégies de chacun pour se protéger s'appuient toujours sur les équipes, les collègues, les encadrants... Elle doit permettre d'aborder ce qui compte aux yeux de chacun pour faire un travail de qualité, ce qui, à l'inverse, risque de l'altérer et enfin ce qui permet des régulations. S'il n'est pas possible de réinventer ainsi les gestes professionnels, le sens du travail peut être fragilisé, de même que les équilibres de santé au travail (surcharge, surinvestissement ou à l'inverse décrochage).

# « À certains endroits, le dialogue social a constitué un levier essentiel face à la crise »



3 questions à Marion Gilles et Nadia Rahou, chargées de mission de l'Anact.



## Avant la crise... Quels premiers bilans tirait-on de la mise en place du CSE ?

**M. G. :** Les premiers retours d'expérience convergent : la transformation de la culture du dialogue social voulue par le législateur n'a pas eu suffisamment lieu à l'occasion de la fusion des institutions représentatives du personnel et du renforcement de la primauté de l'accord d'entreprise. Resté une contrainte juridique pour une majorité de chefs d'entreprise, le CSE peine à embrasser une approche globale des sujets (stratégie de l'entreprise, organisation, conditions de travail, emploi). L'absence de diagnostic partagé sur le fonctionnement du dialogue social ou encore l'insuffisance de moyens accordés aux acteurs limitent les potentiels d'innovation.

## Pendant la crise... Le dialogue social dans les entreprises sort-il renforcé ou affaibli des phases de confinement et de déconfinement ?

**N. R. :** Ce qui est frappant, c'est le réel différentiel du point de vue de la gestion de la crise et de la qualité des relations sociales entre les entreprises qui ont renforcé leur dialogue social et celles qui sont dépourvues d'instance ou ont opté pour un contournement des représentants du personnel. Dans les premières, le dialogue social a constitué un levier essentiel pour faire face à la crise et réguler les tensions associées. Des entreprises ont ainsi intensifié le dialogue avec les IRP (instances représentatives du personnel) et les organisations syndicales pour favoriser les dispositifs d'échange et d'alerte mais aussi définir des organisations

et dispositifs de prévention adaptés. Elles ont pu travailler dans ce cadre sur les modalités du télétravail, l'application des dispositifs de congé et de chômage partiel, la priorisation des activités, les mesures de protection, les fonctionnements collectifs... Ces pratiques doivent être soutenues et valorisées.

## Et demain... Quelles priorités, quelles recommandations pour les CSE ?

**M. G. :** Il peut être utile de mener sans tarder un retour d'expérience sur le fonctionnement du CSE pendant les phases de confinement et de déconfinement pour identifier ce qui a fonctionné ou ce qui doit être amélioré, et sanctuariser ces évolutions au sein d'un avenant ou d'un nouvel accord CSE.

Par ailleurs, que ce soit sur les sujets de reprise d'activité, de la normalisation du télétravail, ou encore du temps de travail, il est fortement recommandé que les acteurs du dialogue social mettent en place des processus de concertation, voire de négociation. L'objectif sera ici de répondre tout à la fois aux enjeux de conditions de travail, de maintien en emploi et aux enjeux de performance économique et de pérennité de l'entreprise.

D'autres thèmes peuvent être appréhendés pour préserver la qualité des relations sociales au sortir d'une période qui a mis à rude épreuve les collectifs et les personnes, par exemple, la gestion de l'absentéisme, les tensions liées à la crise, la reconnaissance du travail et la revalorisation des métiers, les parcours professionnels...

## Information et dialogue : fils directeurs chez Subrenat

**Basée à Mouvaux, dans les Hauts-de-France, Subrenat est une entreprise de 70 salariés concevant des solutions textiles innovantes. En mars dernier, elle est sollicitée avec l'ensemble de la filière par le gouvernement pour répondre aux problèmes de manque de masques et de blouses dans les hôpitaux.**

La direction de l'entreprise s'interroge : faut-il développer une offre dans ce domaine alors que les cahiers des charges ne sont pas définitifs, et que le marché, mal connu, risque d'être ponctuel ? Ou faut-il faire le pari que les savoir-faire de l'entreprise pourront être mobilisés et utiles au moment où l'activité traditionnelle ne représente plus que 5 % à 10 % du chiffre d'affaires habituel ?

C'est la deuxième option qui est choisie. Une prise de risque. « On a mis un coup d'accélérateur, on a mobilisé les équipes et on est parvenu en quinze jours à concevoir des offres conformes », raconte Olivier Macarez, le dirigeant. Présent dans l'usine avec son associé, il coordonne alors les équipes en télétravail : « Nous sommes allés piocher les expertises auprès de nos collaborateurs en tenant tout le monde informé. Et nous avons passé les procédures et organisations en circuits courts : on prenait dix décisions par jour ! »

### Forte implication du CSE

Pour adapter l'organisation du travail aux évolutions de l'activité, un point hebdomadaire est organisé avec le CSE (contre tous les deux mois habituellement), suivi d'échanges avec

« Nous avons passé les procédures et organisations en circuits courts : on prenait dix décisions par jour ! »

les managers. Inquiets pour la pérennité de l'entreprise au début, les élus demandent à faire un bilan de la situation économique et se positionnent en appui pour aider l'entreprise à passer ce cap, sans transiger sur la santé des salariés : « C'était du bon sens pour tous, il n'y a pas eu de négociation », précise Karim Chigri, élu CSE.

Si des risques liés à un engagement fort au travail sont identifiés, avoir su rebondir et s'adapter au contexte a fait naître un sentiment collectif de fierté. L'investissement de l'entreprise dans l'offre sanitaire n'est pas forcément pérenne mais des acquis sont pointés : un écosystème renforcé (fournisseurs, clients) et des apprentissages internes en matière d'organisation du travail et de dialogue social. •

► Jean-Baptiste Viallet



## Le regard du Réseau Anact-Aract

### — LA PROXIMITÉ DES MEMBRES DU CSE AVEC LES ÉQUIPES

(contacts réguliers au moment du chômage partiel, puis du télétravail) et leur connaissance des conditions de travail ont facilité la prise de décision.

— PENDANT LA CRISE, stratégie et production ont été rapprochées.

— EN PHASE DE REPRISE, la direction exprime la volonté de trouver le bon équilibre entre la capacité d'initiative, l'autonomie et la remise en route des « rites et des rythmes » qui concourent à la qualité de la production.

# Faciliter la polyvalence, ça s'anticipe !

**2009. Dans l'Intermarché de Grigny, en région Rhône-Alpes, près de 200 salariés et figurants simulent, avec l'appui de l'Anact, la mise en place « grandeur réelle » du Plan de continuité de l'activité (PCA) en cas de pandémie grippale. Il s'agit de tester si le PCA est applicable et de l'enrichir. Principale leçon ? La polyvalence est un point-clé. Une leçon précieuse en 2020.**

L'exercice de 2009 montre clairement que la polyvalence d'une partie du personnel est cruciale pour gérer un afflux de clients quand les effectifs sont réduits, du fait de l'absentéisme. Mais l'exercice souligne aussi que cela ne s'improvise pas. La polyvalence, c'est justement l'un des chevaux de bataille du directeur, Christophe Dejob, depuis son arrivée dans le magasin. Il est persuadé que c'est une dimension importante pour gérer les variations de production, les vacances, les absences, jusqu'aux pauses. L'analyse de l'exercice de simulation de 2009 renforce donc sa conviction, et un travail est mené pour accompagner le transfert de compétences dans le magasin, en particulier aux postes de préparateurs, employés de rayon et caissiers.

## Onze ans après...

Nous sommes en mars 2020, aux premiers jours du confinement. Dans l'Intermarché de Grigny, les rayons frais (boucherie, poissonnerie...) sont fermés, faute de pouvoir mettre en place les gestes - barrières de façon satisfaisante. Ils sont remplacés par une offre de produits emballés. Formés au préalable, les employés de ces rayons viennent en appui aux hôtes de caisse fortement sollicités. Ils seront également mobilisés, les semaines suivantes, pour faire fonctionner le nouveau service de *drive*.

« Formés au préalable, les employés des rayons frais viennent en appui aux hôtes de caisse, »

« Nous avons appris de l'exercice de 2009 et accompagné les transferts de compétences hors crise, explique Christophe Dejob, qui gère maintenant deux magasins. Favoriser la polyvalence au quotidien, ce n'est pas toujours simple du fait des rythmes de travail dans notre activité, mais cela fait partie des missions de nos managers, et nous avons organisé le processus, notamment en constituant des binômes de salariés. » Cette volonté est également expliquée à l'embauche de toute nouvelle recrue.

Résultat, selon le directeur : « Autant la polyvalence subie peut être mal perçue, autant, quand elle est accompagnée, elle est acceptée. Nous en avons récolté les fruits pendant la crise. Hors crise, c'est aussi un facteur qui facilite l'activité. Et cela permet de repérer et d'accompagner des envies d'évolutions professionnelles. »

► Anne Guibert



## Le regard du Réseau Anact-Aract

- LA POLYVALENCE N'EST PAS ÉRIGÉE DANS CET EXEMPLE COMME UN MODE DE FONCTIONNEMENT PERMANENT, mais comme une solution à appliquer dans des circonstances définies, connues des salariés, pour maintenir ou fluidifier l'activité (absences, pics d'activité, crises...).

- LES MANAGEURS DU MAGASIN ont été formés pour faciliter le transfert de compétences entre les postes.

# LA RECONNAISSANCE, C'EST AUSSI UNE QUESTION DE SANTÉ AU TRAVAIL

**Avoir le sentiment d'être soutenu, estimé et pris en considération au travail, c'est essentiel. Quelles modalités pour reconnaître les efforts individuels et collectifs réalisés pendant la crise ?**

## 3 DIMENSIONS DE LA RECONNAISSANCE

Reconnaître le travail de quelqu'un, c'est prendre en compte tout à la fois :

- son identité au travail (singularité, parcours professionnel) ;
- son activité (pratiques, efforts...) ;
- les résultats de son activité (qualité du travail, nouvelles compétences...).



## LE MANAGEUR

**Le manager est un acteur clef (mais il n'est pas le seul !). Les organisations peuvent favoriser un style de management qui délègue, évalue et sécurise.**

## COVID 19 : DES ENJEUX FORTS



1. pour reconnaître la mobilisation inédite des équipes, leur capacité d'adaptation et d'innovation, les efforts de chacun ;
2. pour maintenir l'engagement au travail à l'heure de la reprise ;
3. pour contribuer à prévenir les risques psychosociaux.

## LES LEVIERS



**RECONNAISSANCE PÉCUNIAIRE :** en lien avec la crise, revoir les critères d'augmentation ou de primes individuelles et collectives.



**RECONNAISSANCES PAR DES MESURES RH :** offrir plus de souplesse dans les temps de travail, identifier et reconnaître les compétences acquises pendant la crise, proposer des nouvelles perspectives professionnelles...



**RECONNAISSANCE PAR L'ACTIVITÉ :** associer, accorder plus de responsabilités, d'autonomie, donner suite aux initiatives qui ont fonctionné, soutenir les collectifs, améliorer les conditions de travail...



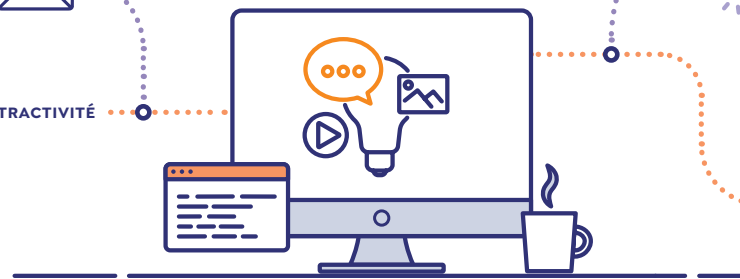
## POINT DE VIGILANCE

- Confiance, respect et estime constituent le socle de la reconnaissance
- Au sortir du confinement, le sentiment d'équité est mis à mal (métiers reconnus « utiles » et les autres, salariés en télétravail, en chômage partiel, au « front »...).
- Pour prévenir le sentiment d'inéquité, les mesures de reconnaissance doivent être construites de façon collective et transparente dans le cadre du dialogue social.



## EN SAVOIR PLUS

→ Le guide « 10 questions sur la reconnaissance au travail ».  
→ Sur [semaineqvt.anact.fr](http://semaineqvt.anact.fr), podcast à écouter : « Quelle reconnaissance du travail effectué en période de crise ? »



## ET DEMAIN, TOUS EN TÉLÉTRAVAIL?

**LA CRISE DU COVID-19 POURRAIT AGIR COMME UN ACCÉLÉRATEUR DU DÉVELOPPEMENT DU TÉLÉTRAVAIL. MAIS JUSQU'OU ? ET COMMENT ?**

### QUES ACO ?

- Le télétravail permet d'effectuer, hors des locaux de l'employeur, avec des outils numériques, **tout ou partie du travail** qui aurait pu être réalisé au poste de travail habituel.
- **Modalités plurielles** : le télétravail peut être conjoncturel (grève, intempérie, problème de santé...), occasionnel, régulier ou à temps plein, subi (crise), choisi.
- **Lieux d'exercice** : à domicile, hors domicile (tiers-lieux dont centre de *coworking*, autres sites de l'entreprise), nomades (train, gare...).

### QUE DIT LA LOI ?



**ORDONNANCE DU 22 SEPTEMBRE 2017 :** reconnaissance d'un « droit au télétravail ». Il peut être formalisé par un accord collectif ou une charte. L'employeur doit motiver tout refus de télétravail demandé par un salarié.

**CIRCONSTANCES EXCEPTIONNELLES :** Le risque épidémique peut justifier le recours au télétravail sans l'accord du salarié (article L.1222-11 du Code du travail).

### OÙ EN EST-ON EN FRANCE ?



**AVANT LA CRISE DU COVID-19 :**

**7-17%** de télétravailleurs occasionnels ou réguliers.

**PENDANT LE CONFINEMENT :**

**39%** des employés des entreprises de plus de 10 salariés ont télétravaillé en avril 2020.

Sources : Dares, rapport Mettling, CSA-Malakoff Humanis

### AU-DELÀ DES PERCEPTIONS



→ **Hors crise, plus de 4 postes de travail sur 10 seraient praticables à distance**

Source : ministère du Travail

→ **Mais des postes qui pourraient être « télétravaillés » ne le sont pas** (manque d'équipements, non-maîtrise des compétences numériques, craintes de perte d'efficacité ou de contrôle, perceptions...).

→ **Y compris dans les métiers à priori « non-télétravaillables »** (techniciens de maintenance, infirmières...), certains pans de l'activité peuvent être réalisés à distance à condition d'être anticipés : maintenance, *back office*, dossiers en retard...

### TOUS ÉGAUX ?



**Des inégalités selon le genre et les catégories socio-professionnelles :**

- 61 % de cadres parmi les télétravailleurs\*.
- Femmes et hommes télétravaillent en moyenne autant mais les femmes sont davantage représentées parmi les télétravailleurs intensifs\*.
- Fracture numérique : inégalités d'équipement, de logement, de maîtrise des compétences.
- Inégalités dans la capacité des individus à organiser leur télétravail (cadres versus postes disposant de peu d'autonomie), à résister à l'hyperconnexion, à gérer la frontière entre vie privée et vie professionnelle.

\* Source : Dares

### POINTS DE VIGILANCE

**En matière de conditions de travail**



**SEULEMENT 2 à 6 % DE TÉLÉTRAVAIL ENCADRÉ PAR UN ACCORD EN 2017**

**5 DIMENSIONS POUR ORGANISER LE TÉLÉTRAVAIL**

Équipement  
Temps de travail  
Coopérations  
Lieux  
Management

### SORTIR DU FLOU EN 5 ÉTAPES

Et si on tirait les enseignements du « télétravail confiné » pour mieux structurer les pratiques ?

- 1 Constituer un comité de projet participatif et paritaire.
- 2 Organiser un retour d'expérience (avec les télétravailleurs et les non-télétravailleurs).
- 3 Identifier collectivement des améliorations.
- 4 Prévoir un plan d'action, formaliser un accord ou une charte.
- 5 Évaluer régulièrement les pratiques (point en CSE, entretien annuel, etc.) afin de les ajuster.

**Prévenir l'isolement, soutenir les collectifs :** pas plus de 2 à 3 jours de télétravail par semaine, faciliter la réversibilité.

**Faciliter le management à distance** par la confiance plutôt que par le contrôle, échanges réguliers sur le travail (objectifs, charge...), soutien aux coopérations, droit à la déconnexion...

**S'assurer de l'équité**

- dans l'accès au télétravail (équipement, possibilité d'utiliser des tiers-lieux, maîtrise des outils).
- dans les opportunités de formation et de promotion (télétravailleurs et non-télétravailleurs).

### ET DEMAIN ?



#### SCÉNARIO ROSE

**2025 :** dans une majorité d'entreprises et d'administrations, le travail à distance est devenu un mode d'organisation parmi d'autres pour répondre aux besoins, ponctuels, réguliers ou exceptionnels de l'organisation et des personnes. Avec une vigilance partagée sur les possibilités d'accès de tous et toutes à un télétravail de qualité.

#### SCÉNARIO NOIR

**2025 :** le télétravail « sauvage » progresse. Avec un paradoxe : alors que les pratiques restent très peu formalisées, l'utilisation d'outils de contrôle du travail à distance augmente très fortement. Une récente enquête montre que les salariés se détournent, quand ils le peuvent, des organisations pratiquant le 100 % télétravail. Les raisons ? Perte du sens au travail et besoin de collectif.



#### POUR ALLER PLUS LOIN :

- Sur [anact.fr](http://anact.fr)
- Kit « Associer télétravail et QVT »
- Jeu de cartes « Les Essentiels Télétravail »
- Guide « 10 Questions sur... le télétravail »



PROCHAIN NUMÉRO

**N° 376**

janvier/février 2021



Publication

**Paru en juillet 2020,  
le numéro 10 de *La Revue  
des conditions de travail*  
a pour thème :**

« Le monde du travail  
à l'épreuve d'un coronavirus :  
analyses et réflexions ».

Il est téléchargeable sur [anact.fr](http://anact.fr).

**Richard Abadie**

Directeur de publication

**Matthieu Pavageau**

Directeur technique  
et scientifique

**Anne Guibert**

Rédactrice en chef

**Jean-Baptiste Viallet**

Coordination et rédaction

**Agence In medias res**

Conception et réalisation  
de la maquette

**Philippe Weil**

Secrétariat de rédaction  
et conseil éditorial

**Agence État d'esprit-Stratis**

**Thomas Gogny**  
Photographie du dossier

**Imprimerie Chirat**

744, rue de Sainte-Colombe,  
42540 Saint-Just-la-Pendue

**Contributeurs  
de ce numéro :**

**Idées reçues**

Evelyne Escriva  
Edouard Robin

**Perspectives**

Karine Babule  
Edouard Robin

**Coup d'œil**

Patrick Conjard

**anact.fr**

Dépôt légal : octobre 2020  
Une publication de l'Agence  
nationale pour l'amélioration  
des conditions de travail,  
192, avenue Thiers-CS 800 31  
69 457 Lyon Cedex 06  
[travailletchangeement@anact.fr](mailto:travailletchangeement@anact.fr)