

CIME réunion virtuelle n°3 – 14 mai 2020

Compte rendu synthétique

Etaient présents : Pascale Gustin Favier, Holding Hermès Textile ; Jean-Christophe Debande, CPAM Essonne ; Antoine Bohy, Groupe EOS ; Valérie Nguyen, CEA ; Frédérique Meyer Lassalle, CNES

Absents excusés : Stéphanie Gaymay, Vinci Facilities ; Sophie Normand, Naval Group ; Michel Delanoue, CNES ; Jean-Michel Schneider, Enedis ; Angélique Messenger, ARaymond

Pour Cime : Martine Le Boulaire ; Anne Bastien ; Sophie De La Noue

Déconfinement, l'opportunité d'un nouveau dialogue social

Ce thème vise la phase de déconfinement, en s'attachant à la gestion de multiples risques (sanitaires, sociaux, socio organisationnels, psycho sociaux, économiques...) tout en favorisant l'engagement des collaborateurs et la reprise de l'activité. Il est développé autour de la présentation de Jean Christophe Debande, DRH de la CPAM de l'Essonne, enseignant et auteur de nombreux ouvrages portant sur le dialogue social (dont le prochain, Pro en Ressources Humaines est à paraître en juin 2020 aux Éditions Vuibert). Sa présentation est jointe au présent compte-rendu.

Le sujet dépasse donc la dimension restrictive du seul dialogue avec les représentants du personnel, pour inclure une vision plus large impliquant une mosaïque d'acteurs : salariés, lignes managériales, service social et de la santé, en plus des délégués syndicaux, représentants du personnel, CSE et CSSCT (slide 3).

En préliminaire, Jean-Christophe Debande fait un point sur les événements notables en lien avec notre sujet, apparu depuis notre dernière Rencontre Virtuelle Cime du 24 avril (slide 4, 5 et 6). En particulier, la date du 11 mai ne marque pas une rupture entre la période de confinement et celle du déconfinement tel que nous le vivons : davantage un desserrage progressif des contraintes qu'une véritable libération. Le télétravail reste d'actualité et le fonctionnement dans les entreprises restent encore en mode dégradé. Un autre événement

notable est la déclaration commune CFDT, CFTC et MEDEF du 30/04 pour une « restauration progressive et sécurisée de l'activité économique et sociale » : cette déclaration n'est signée que par 2 syndicats sur les 8, ce qui semble présager d'une forme de clivage dans le monde syndical. Les autres jalons, le « tracing » des personnes atteintes du COVID19, la prolongation de l'état d'urgence, la modification des délais d'information et consultation du CSE et CSE Central et le protocole de déconfinement qui s'applique aux entreprises à compter du 7 mai ont également un impact fort dans le panorama du dialogue social à venir.

Dans ce contexte, les objets du dialogue social sont nombreux et de différentes natures : dialogue social institutionnel, santé, organisation du travail, espaces de travail, communication interne, management reconnaissance, impacts économique, capitalisation ou REX de la gestion de cri (slide 8).

[Tout d'abord, le dialogue social au sens strict, c'est-à-dire avec les instances représentatives \(slides 9 à 12\).](#)

Ce sujet est important à double titre puisqu'il est à la fois objet et vecteur du dialogue. Les représentants du personnel confirment leur rôle d'interlocuteur privilégié dans cette période de crise, notamment sur les thèmes de la gestion des congés et du télétravail. Les mesures prises par le décret du 2 mai sont à ce titre facilitantes (réduction des délais d'information et de consultation : slide 10). La question est de savoir si le consensus et l'intelligence collective que l'on a vu prévaloir en début de crise vont perdurer. Ainsi, la courbe (slide 12) illustre bien les perspectives d'évolution plus ou moins favorables du dialogue social. Après une phase de convergence de quelques semaines (l'urgence sanitaire fédère l'ensemble des acteurs : pour gérer la crise, les instances ne se sont parfois pas tenues, ou alors en mode dégradé) suivie d'une phase « plateau » (période où chacun reprend ses marques et où les instances sont soucieuses de se réapproprier leur prérogatives), 2 scénarios sont à l'avenir possibles :

- Un chemin « progressiste », suite logique d'une période où les acteurs se seraient découverts autrement et auraient envie de faire perdurer un dialogue social plus constructif, moins formel et moins conflictuel, un dialogue qui pourrait réconcilier le social avec le business (à l'image des nouveaux temps de consultation qui sont une première expérience de conciliation du temps social et du temps business : slide 12)
- Un chemin « rétrograde », où les partenaires sociaux réclameraient une forme de contrepartie des concessions accordées lors de la phase de convergence

L'enjeu des entreprises est bien entendu de favoriser une continuité en mettant en œuvre les dispositifs et paramètres susceptibles de favoriser la 1^{ère} voie (slide 13).

L'organisation du travail (slide 13)

Le focus des entreprises porte en grande partie sur le télétravail, soit qu'il s'agisse de le développer davantage pour les collaborateurs dont l'activité s'y prête, soit qu'il s'agisse au contraire de le limiter pour des collaborateurs qui le pratiquent ou y sont éligibles, mais qui ne le supportent plus ou mal. L'importance donnée et le nouveau regard porté sur le télétravail amènent à deux questionnements :

- Sommes-nous le témoin d'une inversion de paradigme organisationnel pour certains métiers / fonction ? : le télétravail deviendrait la règle et le présentiel l'exception, à l'instar par exemple de ce que vient d'annoncer PSA (les Échos du 7 mai)
- Moins de suspicions sur le télétravail peut-il amener les acteurs à en faire un objet de négociation collective (et non plus le limiter par facilité à la mise en place de chartes, comme par le passé et encore actuellement) ?

L'aménagement des espaces de travail (slide 14)

Outre le rappel des différentes mesures nécessaires pour permettre la mise en œuvre des règles sanitaires, 4 sujets particulièrement sensibles quand il s'agit de penser le retour des collaborateurs sur site méritent une réflexion particulière des entreprises :

- Pour les entreprises qui ont été tentées, il faut savoir que la pratique des tests est a priori interdite
- De même, la prise de température ne peut être imposée aux collaborateurs sans respecter l'information au préalable des salariés et un passage devant le CSE ; en revanche, des thermomètres peuvent être mis à disposition pour ceux qui souhaitent la prendre (avec les dispositions sanitaires ad hoc)
- L'usage des caméras infrarouges nécessite également des démarches spécifiques qui peuvent être sensibles (information salariés et instances) voir complexes (RGPD ou accord préfectoral si concerne l'accueil de visiteurs)
- Les déchets (masques usagers, gants...) ne sont pas des déchets anodins ; leur gestion relève d'un protocole spécifique à mettre en place

D'autres sujets de discussion peuvent émerger selon les entreprises (dans le cas de la CPAM, les représentants du personnel souhaitent le remplacement des fontaines à eau par une distribution de bouteilles) : il s'agit d'être à l'écoute et d'appréhender les problématiques de manière très pragmatique alors que derrière se cachent des peurs.

[Santé au travail et DUER \(slide 15 à 17\)](#)

Peu d'actions judiciaires, mais quand même quelques contentieux montrent des risques juridiques qui portent à la fois sur le fond (Amazon : dispositif insuffisant) et sur la forme (Carrefour : mise à jour du DUER à faire).

Pour autant la responsabilité de l'entreprise est basée sur une obligation de moyens renforcée et non de résultats. Sur ce point, il faut cependant constater des jurisprudences contradictoires pour déterminer si le Covid 19 relève ou non de la prévention des risques biologiques. Si c'est le cas, les contraintes qui s'opposent aux entreprises sont beaucoup plus importantes que celles qui relèvent des articles L 4121-1 et L 4121-2 relatives aux mesures que doit prendre l'employeur pour garantir la sécurité et protéger la santé physique et mentale des collaborateurs. Débat judiciaire à suivre donc...

Concernant le DUER (Document Unique d'Évaluation des Risques), il est rappelé que ce document doit être mis à jour au moins une fois par an... mais peut l'être et doit l'être plus fréquemment si besoin. L'entreprise a tout intérêt à le mettre à jour, au moins en formalisant ce qu'elle a déjà mis en œuvre pour prévenir les risques, ou ce qu'elle envisage de faire pour aller plus loin.

A noter que de nouveaux sujets « santé au travail » peuvent apparaître de manière significative notamment du fait du télétravail : pression plus forte que se donnent les collaborateurs en télétravail, risques en lien avec les violences conjugales.... Ce dernier point peut être particulièrement sensible dans certaines entreprises comme la CPAM (700 télétravailleurs dont 70% de femmes). Il s'agit d'intégrer ces nouveaux risques sans pour autant être intrusif.

[Le rôle du management \(slide 18\)](#)

Le développement du télétravail en masse et dans la durée doit interroger : charte des règles de fonctionnement à revoir ou à mettre en place (au-delà de la question des accord collectifs précitée) ? Ces nouveaux modes de fonctionnement mettent en avant le rôle essentiel joué par les managers dans le maintien du collectif. Dans une enquête conduite au sein de la CPAM, ce rôle ressort d'ailleurs comme étant le 1^{er} motif de satisfaction des managers.

Plutôt que de se focaliser sur l'analyse du management de demain (expression que l'on rencontre à toutes les époques), il est sans doute plus judicieux de renforcer les nouvelles

« bonnes » pratiques ou approches managériales en accompagnant les managers sur différents registres :

- Leur proposer des ateliers de codeveloppement pour favoriser la diffusion des « bonnes pratiques » et valoriser ce qui est déjà bien fait par eux
- Faciliter leurs missions en aménageant les campagnes RH (évaluations, rémunérations notamment quand cela peut impliquer de devoir évaluer négativement un salarié à distance, ce qui met le manager en porte-à-faux) ; en profiter pour s'interroger sur la pertinence d'inscrire dans la durée les ajustements faits en période de crise
- Prendre soin d'eux

[La communication interne \(slide 19\)](#)

Elle doit permettre de rassurer mais ne pas se contenter d'être une communication de gestion de crise (nécessité de rituels, de convivialité, de ludique).

[La valorisation \(slide 20\)](#)

Les entreprises doivent se poser la question de valoriser les « héros » de la crise (l'effet « médailles » montrent les limites de ce type de reconnaissance), et donc de l'impact sur la prochaine NAO.

[Les impacts économiques et le modèle économique \(slide 21\)](#)

Il s'agit pour les entreprises de recomposer le modèle : relocaliser des activités stratégiques, repenser les temps de travail (à l'image des 9 propositions pour adopter le temps de travail en contexte de crise : <https://www.institutmontagne.org/publications/rebondir-face-au-covid-19-lenjeu-du-temps-de-travail>)

Les débats qui ont suivi ont été articulés autour de 2 questions :

Q1 : Que souhaitez-vous retenir pour votre entreprise comme particulièrement pertinent et important pour participer à un climat social favorable à la reprise ?

Ont été développées les idées suivantes :

Les nouvelles sources de RPS ou de harcèlements en situation de télétravail (donc au domicile) : notamment pour les femmes et outre les situations de violences conjugales déjà évoquées, il faut également tenir compte de l'égalité des genres quant au partage des tâches domestiques (il y aurait lieu de parler de co-working familial)

La prise en compte des différentes catégories de collaborateurs, qu'elles soient liées au type de confinement subi (en maison, en appartement, avec ou sans enfant), à la charge de travail particulièrement critique pendant la période (collaborateurs sur-sollicités, y compris par exemple collaborateur RH en charge de la paie) ... et ce pas uniquement dans une logique de valorisation mais aussi d'attention (témoignages de managers qui identifient dans l'instant le niveau d'épreuve subi quand ils récupèrent leur équipe)

La communication est aussi particulièrement importante, à l'heure où nous avons tous été inondés d'informations plus ou moins fiables et contradictoires. Rassurer nécessite d'anticiper les inquiétudes ou peurs par une communication étayée et transparente, sur le Covid 19 comme sur les dispositifs mis en œuvre par l'entreprise, et ce, qu'elle que soit sa taille. Dans les dispositifs mis en œuvre, la communication sur ce qui est fait pour garantir la santé et la sécurité des collaborateurs ne doit pas être centrée uniquement sur des enjeux de l'entreprise (la santé des personnes parce qu'ils sont des collaborateurs), mais aussi sur des enjeux « humains » : par exemple, donner des indications sur « qu'est-ce que je fais quand je rentre chez moi pour ne pas mettre en danger mes proches ».

Le retour en grâce des services de santé au travail, service sociaux, médecin du travail... population qui était parfois laissée de côté ; ces acteurs seront notamment stratégiques pour adresser des problématiques comme celle soulevée par les nouveaux RPS (voir paragraphe au-dessus), qui ne peut l'être directement par une Direction Générale sans risque de suspicion.

L'accompagnement des managers, population sur-sollicitée ; si tous s'accordent à le reconnaître, la question du « comment les accompagner » reste difficile (par exemple, il ne suffit pas de mettre à disposition des webinaires sur les nouveaux RPS pour que les managers s'emparent de cette opportunité, constat vécu par une des entreprises présente)

La nécessité de trouver de nouveaux modes de fonctionnement demain (management, temps de travail, espaces de travail, ...), qui sont des modes de fonctionnement différents des périodes « avant Covid », « confinement » et « déconfinement » et qui nécessiteront de

« faire cohabiter Ford et Facebook » (citation de Jean-Emmanuel Ray) ; **la solution émergera de l'intelligence collective et de dispositifs permettant la co-construction (atelier REX, codeveloppement notamment)**

Le REX et la nécessité d'un « SAS de réflexion » avant de se réengager tête baissée dans l'action : il y a eu le temps de la sidération et du récit, nous vivons le temps de la régulation, demain sera celui de la résilience. La crise a ou va créer des questionnements, renverser des priorités (vision de l'entreprise, sens du travail, responsabilité sociétale, sociale et environnementale...) et ce à tous les niveaux de l'entreprise, y compris des collaborateurs. Il est essentiel de prendre en compte ces éléments pour maintenir l'engagement et penser l'après, ... quitte à faire un arrêt sur image sur certains sujets, pour mettre en cohérence le champ des possibles avec une intentionnalité légitime, susceptible de donner sens et raison d'être.

Q2 : Quelles initiatives / dispositifs très concrets pensez-vous mettre en œuvre ?

Les idées apportées par les participants sont ici rassemblées sans préciser l'entreprise qu'elles concernent spécifiquement, l'intention étant avant tout d'inspirer et de favoriser le recul et le questionnement pour l'action. Ont notamment été mis en avant :

- Un REX sur les modes de fonctionnement (organisation, processus ...) : il s'agit de s'interroger sur les bonnes pratiques qui ont permis notamment le plan de continuité de l'entreprise (alors que l'on pensait que cela était impossible). Que veut-on poursuivre et que veut-on abandonner ? l'exemple donné est celui du processus de décision (passer de 2 signatures dans l'urgence alors que la règle en prévoit 3 ou 4)
- Redonner un cap après une période ou toujours dans l'urgence de la crise, chacun a fait preuve d'initiatives (intervention de la Direction Générale)
- Repenser le modèle managérial : projet piloté par la DRH, mais sans visibilité encore sur le comment (un projet qui impliquera les managers, mais qui ont à ce jour d'autres priorités donc sont peu disponibles)
- Ré-accueil des équipes sur site, avec un dispositif de pré-rentree pour les managers, et un effet « boule de neige » sur les collaborateurs ; dans ce dispositif, mise à disposition d'un kit (masque, gel, gants, mais aussi fiche « santé psychologique » : informations sur la gestion des émotions, coordonnées utiles au sein de l'entreprise, quoi dire, quoi faire quand je rentre chez moi pour ne pas contaminer mes proches)
- Accompagnement des managers par le codeveloppement
- Formation et sessions pilote sur la façon de faire des REX



+++

A noter, la réunion de Cime Expertise programmée le 23 juin prochain et initialement prévue dans les locaux de l'IAE Paris, sera animée également sous un format Zoom. Elle portera sur : **« L'expertise à l'épreuve du changement technologique »**, avec un focus qui sera porté sur les démarches d'introduction du digital dans les activités de conception.

Les réunions ne sont accessibles que sur inscription : quelques jours avant la réunion, vous recevrez une invitation pour vous connecter sur Zoom (lien sur lequel il vous suffira de cliquer au moment de la réunion ainsi que les codes de connexion).