

« Redonnons du sens aux collectifs de travail »

LAURENCE BRETON-KUENY



Directrice des ressources humaines (DRH) du groupe Afnor et vice-présidente de l'Association nationale des DRH (ANDRH), Laurence Breton-Kueny occupe des fonctions qui l'amènent à observer les conséquences de la crise sanitaire sur les entreprises françaises. Sa double casquette lui permet d'avoir un regard d'expert sur l'évolution du rapport au travail depuis 18 mois.

Travail & Sécurité. En matière de ressources humaines (RH), quels sont les principaux constats liés à la crise sanitaire de la Covid-19 dans les entreprises ?

Laurence Breton-Kueny. Nous avons étudié six tendances RH issues de la crise. Tout d'abord, des attentes accrues des collaborateurs en matière de bien-être et de protection sociale, qui poussent les entreprises à réévaluer leur relation avec les salariés au-delà de la relation de travail. Deuxièmement, vient le partage de valeurs entre employeurs et employés qui est à

■ **Propos recueillis par Damien Larroque et Céline Ravallec**

refonder. Apparaît ensuite la mise au premier plan de la santé individuelle des travailleurs qui enjoint à identifier les plus vulnérables et pose la question de l'intrusion dans la sphère privée. Autre sujet, la redéfinition de l'entreprise comme lieu d'interaction sociale, qui sous-tend des enjeux d'attraction et de fidélisation. Cinquième tendance : la mondialisation des compétences que permet le travail à distance mais qui ouvre la porte aux délocalisations. Enfin, une révolution managériale a été enclenchée. Les salariés ayant apprécié de gagner en autonomie, il est aujourd'hui



REPÈRES

1993

Enseignante-chercheuse Ater sciences de gestion

1998-2003

Conseil en organisation auprès d'entreprises

2003-2006

Chef de service ressources humaines Anaes (Agence nationale d'accréditation et d'évaluation en santé) et HAS (Haute Autorité de santé)

DEPUIS 2006

Directrice des ressources humaines du groupe Afnor

DEPUIS 2009

Présidente de l'ANDRH Seine-Saint-Denis et vice présidente de l'ANDRH

nécessaire de mettre en place un modèle basé sur la confiance, l'empathie et l'écoute, tout en conservant un minimum d'encadrement.

Plus précisément, pouvez-vous détailler certains impacts, positifs et négatifs, engendrés par le recours massif au télétravail sur les salariés ?

L. B.-K. Tout d'abord, soulignons que le télétravail imposé par la lutte contre la Covid était en mode dégradé. Le « vrai » télétravail résulte d'un accord d'entreprise et n'a rien à voir avec ce que nous avons vécu. Malgré ses défauts, ce travail à distance organisé dans l'urgence a sauvé des entreprises, au même titre que l'activité partielle mise en place par le gouvernement. Un autre aspect positif a été le recours à l'aide à la formation du Fonds national de l'emploi (FNE), même si le pourcentage de salariés en ayant bénéficié n'est pas aussi élevé que l'on aurait pu l'espérer, compte tenu de l'opportunité offerte par l'activité partielle. Selon la Dares, 17% des employés ont suivi des stages lors du premier confinement. Mais on observe de fortes disparités selon les secteurs d'activité, les profils de métiers, les organismes de formation, etc.

Comme effets négatifs, il a été difficile de concilier activité professionnelle et quotidien familial pour de nombreux salariés. Autre difficulté, les sentiments d'isolement, d'inutilité voire d'abandon qui ont pu peser, en particulier chez les personnes en activité partielle. Citons en outre la césure qui a pu s'installer entre les métiers éligibles au travail à distance et ceux qui ne l'étaient pas. Cela a parfois créé des tensions et a été compliqué à gérer pour les managers de proximité. Les entreprises ont ainsi dû composer entre ces éléments positifs et négatifs, avec des succès variables. Des enquêtes menées par l'ANDRH ont montré que si le climat social était bon en amont, si un dialogue entre les acteurs existait avant la crise, l'organisation mise en place a bien fonctionné. *A contrario*, lorsque des conflits préexistaient, l'adaptation à la nouvelle donne s'est avérée plus problématique.

Quels sont les nouveaux défis posés aux RH au sortir de cette expérience ?

L. B.-K. Une enquête, publiée début juin par l'ANDRH, révélait que plus de 30% des DRH interrogés avaient été sollicités par des salariés ne souhaitant pas revenir au travail ou voulant un aménagement individuel, confrontant les entreprises à une situation inédite. Les raisons sont multiples. Certains ont vécu des événements difficiles, veulent changer de vie... Mais ils manquent parfois de repères et n'ont pas toujours de projet précis. On constate de nombreux abandons de poste, ou des déménagements qui mettent les employeurs devant le fait accompli de demandes de nouvelles organisations avec du télétravail ou des délocalisations en région. Ces personnes, qui estiment qu'elles sont tout autant, voire davantage, efficaces en travaillant chez elles, ne se rendent pas compte que ce point de vue individuel est biaisé par rapport à l'activité globale de leur société. Par exemple, certaines tâches qu'ils assuraient en présentiel retombent sur leurs collègues, qui voient leur charge de travail

augmenter considérablement, sans que les premiers en aient conscience. De plus, le travail à distance à temps plein distend progressivement le lien avec l'entreprise, au risque d'aboutir à une séparation, comme j'ai pu l'observer à plusieurs reprises en tant que DRH. Le principal défi est donc d'identifier des solutions hybrides entre travail à distance et sur site qui préservent un bon fonctionnement de l'entreprise tout en conciliant les intérêts des salariés, dans un collectif du travail.

Et sur le plan de la santé physique et mentale des salariés, quels constats sont apparus ?

L. B.-K. Une enquête de la Dares publiée en mai 2021 montrait que le risque de dépression a doublé depuis 2019. J'insiste sur l'importance de demander aux collaborateurs d'allumer leur caméra pendant les réunions en visioconférence (des filtres existent pour limiter l'intrusion dans l'espace privé). L'objectif n'étant pas de les surveiller, mais de voir comment ils vont. Le travail à distance renforce également l'hyperconnexion, et interroge plus largement la question du temps de travail et de l'hyperconnectivité personnelle ou professionnelle. Pour beaucoup, la frontière entre vie privée et vie professionnelle a disparu durant cette période. Or le télétravail nécessite un rythme pour maintenir une séparation entre les deux. La Dares a aussi montré que si 80% des salariés parvenaient à maintenir un équilibre entre les phases de travail et de repos, 10% ont eu du mal à décrocher et 10% avaient tendance à ne pas être assez connectés, et d'être moins efficaces. Une autre de nos inquiétudes concerne l'environnement de travail à domicile, en particulier l'aménagement non ergonomique qui expose à des risques de troubles musculosquelettiques.

Quelles solutions peuvent être envisagées ?

L. B.-K. Il faut porter une attention renforcée au soutien des salariés et au maintien du lien social en écoutant les remontées du terrain et en formant davantage les encadrants au management à distance. Il est également primordial de s'assurer que les conditions de travail à domicile sont compatibles avec la santé des salariés. Il faut encourager ces derniers et les former à la mise en place de rythmes journaliers, pour éviter l'hyperconnexion et la sédentarité. La fréquentation de tiers-lieux peut être une solution pour donner un cadre à sa journée et se ménager des coupures entre travail et vie personnelle. Pour convaincre les personnes réticentes de revenir sur site une partie du temps, les entreprises doivent leur offrir un meilleur environnement de travail que celui dont elles disposent chez elles : un réseau informatique avec débit élevé, des bureaux ergonomiques, une restauration de qualité... Plutôt que d'imposer certains jours de télétravail, il va être important de négocier des accords laissant le choix aux salariés de télétravailler ou non. En résumé, il faut faire attention aux excès, de part et d'autre, et avoir conscience que de nouvelles attentes sont apparues en termes d'organisation du travail et de rapport aux bureaux. L'objectif à atteindre est le rétablissement du lien social afin d'éviter l'individualisme. Personne ne sortira indemne de cet épisode très particulier que nous avons vécu, et qui n'est pas encore fini... ■