HR.square
Réseau sur les relations de travail et la GRH

TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL DANS LA CRISE SANITAIRE: « LA PANDÉMIE NOUS A APPRIS À VOIR LE MONDE AUTREMENT! »

La pandémie de Covid-19 a été un formidable moteur de transformations — certaines déjà initiées auparavant, d'autres complètement nouvelles — dans un très grand nombre d'organisations. HR Square en a visité trois de différents secteurs : une ONG — l'EORTC —, une entreprise de la grande distribution — Carrefour — et un service externe de prévention et de protection au travail — CESI. Partage d'expériences.
À l'EORTC, l'Organisation européenne pour la recherche et le traitement du cancer, on n'a pas attendu la crise sanitaire pour entamer la transformation de l'organisation du travail. Le mouvement a été amorcé il y a cinq ans. « À l'époque, nous sommes passés à la possibilité pour la majorité des collaborateurs d'un jour de télétravail par semaine, confie Jean-Philippe Mulders, le directeur des ressources humaines de cette ONG basée à Bruxelles et qui coordonne la recherche sur le cancer en Europe. À la même période, nous avons également transformé un des trois étages et demi que nous occupions en un open space lumineux. Auparavant, les bureaux y étaient tristes et sombres. »

Puis, la Covid-19 est arrivée avec, parmi ses impacts, un télétravail devenu obligatoire. « Grâce aux performances de notre département IT et à l'amorce d'un télétravail structurel quelques années plus tôt, nous avons pu rapidement permettre au staff d'être opérationnel à la maison à temps plein. Et tout le monde a pu voir que le télétravail pour tous fonctionnait. » Afin d'anticiper l'après Covid, le département RH a décidé, en octobre 2020, de lancer une enquête pour évaluer si les collaborateurs voulaient évoluer vers un format de travail hybride. Et, dans l'affirmative, lequel. Autre question : était-on disposé à abandonner son bureau individuel ?

Quelque 208 collaborateurs ont répondu en faveur du travail hybride : 40% étaient pour du « full flexible », 11% pour du « full télétravail », 24% pour télétravailler trois jours par semaine, 14% deux jours et 2% à raison de quatre jours. Une majorité a accepté l'idée du bureau partagé si le travail devenait hybride. « Il était clair qu'il fallait revoir notre politique de télétravail ainsi que l'organisation de nos espaces », commente Jean-Philippe Mulders qui souligne le rôle essentiel des ressources humaines « mises en lumière par la crise sanitaire. »

Répondre aux besoins

Dès novembre 2020, la société CBRE a réalisé un audit auprès de la direction et des responsables de départements pour comprendre leurs besoins. « Nous avons aussi donné quelques directives, précise-t-il. Par exemple, nous avions besoin d'un certain nombre de salles de réunion. Nous en avons désormais 26, dont une pouvant accueillir jusqu'à 100 personnes. De par notre rôle académique, nous avons plus de salles de réunion que la moyenne des organisations. » Des premières recommandations ont été faites en janvier 2021. Après quelques adaptations — au niveau du budget notamment —, le projet a été remis au comité de direction et il a été accepté en février 2021.

« Plusieurs raisons ont motivé leur décision rapide : la volonté de moderniser les plateaux, le timing parfait pour effectuer des travaux puisque il n'y avait personne dans les bureaux, l'approche de l'anniversaire de nos 60 ans — que nous fêterons en mars — et le coût inférieur à 0 euros sur dix ans, souligne le DRH.

L'investissement mobilier était amortissable sur cinq ans et immobilier (nous sommes locataires) sur dix. La nouvelle façon de travailler proposée permettait de faire des économies. Nous avions besoin d'un demi étage en moins, le nombre d'emplacements de parking pouvait diminuer et les frais de fonctionnement (électricité, chauffage, photocopies…) étaient réduits. »

L'EORTC en a profité également pour concevoir des espaces plus durables et une façon de travailler plus écologique : le chauffage et la ventilation ont été repensés, l'éclairage se fait au LED, les poubelles individuelles ont été supprimées pour être remplacées par des espaces de tri, des chargeurs ont été installés dans les parkings pour des voitures, vélos et trottinettes, la consommation de papier a été réduite de façon drastique… »

La nouvelle flexibilité offerte par les bureaux partagés a en outre permis de jouer la sécurité face au futur. « Il y a dix ans, nous étions 150. Aujourd'hui, 250. Cette année, nous avons créé vingt nouvelles fonctions. Quels seront nos besoins demain ? Nous ne le savons pas. Nous ne recherchons pas la croissance, mais nous grandissons malgré nous. Nous avons dès lors besoin de flexibilité dans la gestion de nos espaces de travail. »

Groupes de travail

Un accord sur le projet a été trouvé en février 2021 et, dès avril, les travaux ont débuté. « Les locaux étaient vides car la plupart des collaborateurs travaillaient de chez eux. Et ceux qui ne se sentaient pas bien pouvaient toujours venir au premier étage, déjà transformé il y a cinq ans, et où nous avons depuis réalisé quelques légers changements. » Pendant les travaux s'est posée la question des modalités du travail hybride. Quatre groupes de travail ont été créés pour aborder quatre thématiques : les principes généraux, le leadership, l'IT et la formation. « La discussion principale a porté sur l'instauration d'une flexibilité totale ou non, confieJean-Philippe Mulders. La réponse a été : on demande aux collaborateurs de venir au bureau une fois par semaine et on recommande qu'ils viennent plus. En fait, chaque fois que c'est nécessaire. Mais les collaborateurs restent libres de décider. En anglais, au départ, on avait utilisé le mot 'request'… mais il a été remplacé par 'ask' qui correspondait mieux à notre volonté d'offrir une grande flexibilité. »

Deux limites ont cependant été instaurées. « Avec la pandémie, les collaborateurs ont pu travailler de l'étranger. Certains l'ont même fait plusieurs mois. Mais, dès que nous serons sortis de cette crise sanitaire, cette possibilité sera limitée à cinq jours sur l'année. La direction n'a pas voulu aller plus loin. » Autre limite : l'EORTC n'est pas passé au principe des horaires flexibles. « C'était pourtant une demande. Mais ce n'est pas facile à gérer. Il est plus simple de travailler quand les autres travaillent. Il s'agit néanmoins d'un sujet sur lequel nous continuons à discuter. Nous souhaitons d'abord implémenter la nouvelle organisation avant d'aller plus loin. »

L'organisation pratique se fait au sein de chaque équipe. « Le manager est le garant de la cohésion sociale, de la culture d'entreprise. Il doit trouver un accord avec son équipe et avec chaque membre de son équipe, note le DRH. Nous avions certaines craintes car il s'agit d'une responsabilité supplémentaire, mais cela n'a posé aucun problème. Étrangement, les managers qui étaient plus dans le contrôle ont lâché prise. Et ça c'est grâce à la Covid qui a montré que le télétravail fonctionnait. »

Créer une gouvernance

Le travail flexible peut également ne pas s'envisager uniquement dans l'alternative entre travail au bureau et télétravail à la maison. Ainsi, depuis quatre mois, Carrefour expérimente le Smart Way of Working, un nouveau mode de fonctionnement qui permet à tout collaborateur du siège de choisir parmi trois options pour l'exécution de son travail : au bureau, à domicile ou dans un des « hubs » mis en place dans différents hypermarchés de l'enseigne. « Avant la crise, nous avions une politique de télétravail en place, mais qui était relativement mesurées et restreinte à un jour par semaine, confie Pierre Leman, directeur des

ressources humaines chez Carrefour Belgium. L'idée de remote working permettant d'étendre le télétravail, y compris dans cinq magasins était sur la table, mais son déploiement a été rattrapé par la pandémie. Après les vacances d'été et l'expérience de télétravail massif que nous avons dû vivre, les esprits étaient mûrs pour y revenir dans un nouveau contexte de travail parfaitement adapté à une extension du travail à distance, au-delà du caractère recommandé ou obligatoire que nous avons à nouveau connu depuis. »

Carrefour disposant déjà d'une politique de télétravail structurelle, ce qui manquait à l'entreprise, c'était surtout une gouvernance. « L'objectif n'est pas seulement d'avoir un mode de travail plus flexible. C'est aussi d'inscrire celui-ci dans un management basé sur la confiance qui n'est pas forcément habituel dans la grande distribution, précise-t-il. Nous voulions aussi éviter de nous focaliser sur la question : combien de jours par semaine télétravailler ? Grâce à la gouvernance mise en place, cette question se trouve évacuée : ce sont les collaborateurs eux-mêmes qui choisissent en fonction de la nature du travail à leur agenda et de la collaboration en équipe, avec ces trois possibilités : se rendre au bureau, télétravailler à la maison ou se rendre dans un des bureaux satellites que nous avons mis en place dans nos hypermarchés. »

L'entreprise a identifié quarante sites où il est techniquement possible d'accueillir des collaborateurs du siège. « Nous avons la chance d'avoir des magasins avec de grandes surfaces, ce que n'ont pas forcément d'autres enseignes concurrentes. Aujourd'hui, une quinzaine d'hypermarchés — plutôt dans les grandes villes : Anvers, Bruxelles, Liège, Mons, Gand, etc. — ont été équipés pour pouvoir jouer ce rôle de bureau satellite. Si le succès est au rendez-vous, nous pourrons élargir les possibilités. » Jusqu'ici, la réponse du personnel est très enthousiaste. Beaucoup de collaborateurs se sont inscrits dans la nouvelle approche de travail flexible. « Elle a le double avantage d'être ouverte à tous les collaborateurs du siège et de rester un choix personnel. Chacun décide le mode de travail qui lui convient le mieux, avec le seul impératif de tenir compte de l'équipe dans laquelle il évolue. »

S'organiser autrement

Pour soutenir le déploiement du Smart Way of Working, une série d'outils ont été mis en place — techniques, mais aussi d'accompagnement. « Un grand kick-off a été organisé par département pour en expliquer la philosophie, la gouvernance, les avantages…, note-t-il. Chaque équipe a ensuite déterminé son mode de fonctionnement dans le cadre d'un véritable dialogue managérial. L'exercice permet d'apprendre à partager son agenda, à organiser ses réunions d'équipe en déterminant à l'avance si elle nécessite d'être en un même endroit ou pas, à avoir de la transparence sur le lieu où l'on travaille — non dans une optique de contrôle, mais de bonne collaboration —, etc. » Après une phase de test, la dynamique fera l'objet d'une évaluation en vue d'une amélioration continue, tout en y associant une analyse de risques qui puisse être fondée sur l'expérience.

Un accompagnement des managers a par ailleurs été prévu pour leur permettre de vivre sereinement ce nouveau mode de travail. « Pour certains, il est d'emblée évident après la période de télétravail massif vécue depuis mars 2020. Aujourd'hui, plus personne ne peut vous dire : 'Nous ne pouvons pas faire la clôture comptable à distance'. On sait que ça fonctionne. D'autres managers doivent encore se faire à ce mode de travail hybride et saisir que ce n'est pas parce qu'on ne 'surveille' plus physiquement son plateau de 200 personnes qu'on n'est plus manager. Nous les accompagnons pour qu'ils prennent conscience qu'ils ne perdent rien avec le Smart Way of Working, mais qu'il leur faut par contre organiser autrement les réunions, par exemple. Avant de planifier une réunion, il faut se demander si le présentiel se justifie — par exemple pour un brainstorming de créativité. S'il s'agit juste d'un débriefing de routine, il n'est pas utile de faire venir les gens. L'intérêt de la phase de test, c'est aussi d'expérimenter et de permettre à chacun de trouver ses marques. »

Rapprocher les gens

Le comité exécutif a lui-même veillé à faire preuve d'exemplarité. « Habituellement, la communication s'opérait via le Top 200, une réunion physique des 200 top managers à qui le message était adressé pour être ensuite cascadé au sein de l'organisation, confie Pierre Leman. Nous l'avons remplacé par un Carrefour Forum, digital, auquel ont accès tous les collaborateurs du siège et une représentation du personnel des magasins. Il y a donc beaucoup plus de personnes impliqués dans ces calls, et la dynamique est aussi très différente, plus interactive et plus inclusive. »

Le fait de permettre aux collaborateurs du siège de travailler en magasin constitue une belle manière de rapprocher les gens. « Nous avons équipé les espaces d'un système de réservation et avons veillé à ce que certaines salles soient réservables pour organiser des réunions. Cela fonctionne très bien et les collègues des magasins sont très contents de pouvoir rencontrer ainsi des acheteurs ou des collaborateurs des RH, de la finance ou de l'IT. Cette approche nourrit également notre objectif stratégique de faire évoluer le siège en centre de services. Auparavant, les magasins travaillaient pour le siège. Nous poussons une autre dynamique dans laquelle les magasins travaillent pour les clients, et le siège travaille pour les magasins. Dans un service center, peu importe d'où on travaille. L'important est d'être efficace au service des gens pour lesquels on travaille. »

Deux évolutions

Comme toute autre entreprise, le CESI, service externe de prévention et de protection au travail, a dû s'adapter à la crise sanitaire. Sur ses 330 collaborateurs, à peu près 80 ont un travail de bureau classique et sont passés, en mars 2020, au télétravail obligatoire imposé par le gouvernement. « Les règles ont ensuite été assouplies, mais nous avons gardé une part importante de télétravail : jusqu'à, trois jours par semaine, raconte Pascal Denhaerinck, son directeur général. Nous avons imposé deux jours de présence au bureau pour permettre de garder le lien. Nous verrons pour plus tard. Nous sommes en discussion avec les organisations syndicales. Mais je ne pense pas que l'introduction d'un régime de télétravail souple sera un point d'achoppement. » Avant la pandémie, le télétravail n'était pas établi de manière collective au CESI. « Il se faisait occasionnellement sur base volontaire, précise Imane Harras, nouvelle directrice des ressources humaines du CESI. On pourrait aller vers un système hybride qui correspond bien aux besoins des collaborateurs. Ces derniers ont exprimé avoir ressenti une certaine charge mentale en télétravail complet. »

Mais qu'en est-il des 250 collaborateurs qui sont sur le terrain, des 'préventeurs' dont les activités se font chez les clients ou dans les centres du CESI : consultations médicales, analyses des risques, participation à des comités pour le prévention et la protection au travail (CCPT), visites des lieux de travail… ? « Il a fallu s'adapter, note Pascal Denhaerinck, qui pointe deux évolutions : le distanciel et la digitalisation des activités. Des activités qui se font traditionnellement en présentiel, que ce soit chez les clients ou dans les centres du CESI, ont été réalisées à distance : réunions, consultations infirmières par téléphone, CCPT… « Nous avons pu maîtriser la part des activités qui se font chez nous. Nous en avons maintenu certaines et supprimé d'autres. Pour les activités qui se font chez les clients, nous étions dépendants d'eux. S'ils ont fermé, cela simplifiait les choses, car nous ne pouvions pas maintenir nos activités. Mais certains secteurs sont restés ouverts, et nous avons dû proposer d'autres solutions. En faisant du présentiel ou du distanciel… »

Un changement de fond

« Avec la question du distanciel et la digitalisation, on travaille sur les fondamentaux, souligne-t-il. On est face à u changement de fond que la crise accélère. Lorsque la nouvelle équipe de direction a repris les rênes en 2019, nous voulions déjà mettre en place un système distanciel afin d'introduire plus de flexibilité pour nos travailleurs, et cela dans un souci de bien-être. La crise est venue accélérer le rythme. La situation post crise doit nous permettre de bien fixer le cadre. Que garder ? Quels avantages en tirer ? Quels sont les inconvénients ? La crise a laissé des traces et nous oblige à faire évoluer nos métiers. Cela a un impact au niveau des ressources humaines énorme car nous avons des personnes qui sont en perte de sens. Elles

se demandent quelle est l'essence de leur métier : comment faire de la prévention à distance, analyser des risques sans palper ces risques ? Il y a réellement une perte de repères pour certains collègues. Cette évolution touche aux compétences, à l'organisation pratique, à la motivation… C'est une petite révolution copernicienne. Il va falloir voir le monde autrement. Le tout est de ne pas dramatiser et d'y aller posément. La réflexion face à ce changement doit se faire avec les collaborateurs, mais aussi nos collègues du secteur et nos clients.»

« Nous avons réalisé tout un travail avec chaque département afin d'établir une vision stratégique », ajoute Imane Harras. Pour mesurer l'impact de la crise, le CESI a mené une analyse des risques psychosociaux auprès de tous ses travailleurs. Le but est de comprendre leur vécu par rapport à la situation vécue, de voir l'état de chacun après deux ans de crise sanitaire. « Nous avons été mis à toutes les sauces depuis deux ans. Ce fut très lourd à porter pour une partie des collaborateurs », rappelle le directeur du service de prévention.

Pendant la crise, outre l'adaptation à la nouvelle donne, le CESI a multiplié les activités, en proposant notamment une aide psychologique, sur place et en ligne, aux professionnels du secteur de la santé. « Un jour, les hôpitaux belges ont enregistré plus de 400 décès en une journée. Ce n'est pas facile à vivre humainement », observe-t-il. Le service a également été mobilisé par des activités Covid : testing, tracing, vaccination… « Nos conseillers en prévention — médecins, infirmiers et paramédical — sont surtout mobilisés, en temps normal, comme préventeurs. Lors de cette crise, nombre d'entre eux se sont vu mobiliser dans leur métier initial. Quand on leur pose la question, on se rend compte qu'ils ne l'ont pas nécessairement mal vécu car ils ont retrouvé du sens par rapport au métier de base qu'ils avaient choisi. »

Avec la pandémie, même ceux qui ont des activités de support et ont pu télétravailler ont été très sollicités : IT, RH, communication… « Tous les départements support ont dû s'adapter au nouveau rythme. Ce n'est pas par ce qu'il ne sont pas au front qu'ils ne sont pas impactés, note Pascal Denhaerinck. Lors d'une crise, on perd une partie de la maîtrise de l'organisation du travail. On subit les choses. Or il n'y a rien de plus stressant. Sans cesse s'adapter laisse des traces : peur, fatigue, perte de repères, crainte quant à la solidité de organisation… Il ne peut pas ne pas y avoir de conséquences. Ce serait illusoire. Avec cette enquête, on souhaite connaître l'état de perception. Quelles sont les questions fondamentales ? » Parallèlement à cette analyse des risques psychosociaux, les RH ont fait un tour complet des départements et ont organisé des séances de travail.

La stratégie et les RH

La concrétisation de cette transformation s'exprime notamment à travers la confection des budgets. Pour 2022, la direction du CESI a validé un budget renforcé pour le département stratégique et pour celui des ressources humaines. « Nous n'avons pas encore de compétences suffisantes, en termes de nombre de personnes, pour mener à bien tous ces défis », constate Pascal Denhaerinck, pour qui il est clair qu'on ne va pas revenir à la situation d'avant. « Certains l'espèrent, mais sont assez réalistes pour savoir que cela ne sera pas le cas. Il y a un deuil à faire. Nous allons devoir aider nos collaborateurs à faire ce deuil. Il ne faudra pas faire preuve d'impatience, mais ne pas les bercer d'illusions non plus. Lors de mon speech annuel de septembre j'ai dit clairement qu'il n'y avait pas de retour en arrière possible. Mais j'ai aussi fait le constat qu'il fallait prendre le temps d'assimiler ces changements. Développer de nouveaux outils, ce n'est pas compliqué. Faire en sorte qu'ils soient utilisés par les collaborateurs l'est davantage. » Ce qui va être important, c'est l'accompagnement, le soutien aux collaborateurs, ajoute Imane Harras. « Cela se fera via la communication, du coaching, des formations… pour que chacun puisse s'approprier cette nouvelle façon de travailler et y trouver un intérêt. »

Au CESI, comme chez Carrefour ou à l'EORTC, les changements sont ambitieux. « Il est encore trop tôt pour en tirer toutes les conclusions, mais nous constatons qu'il y a une véritable adhésion à notre projet, se félicite Jean-Philippe Mulders. L'enquête de départ a été déterminante. De même que les groupes de travail. Nous avons écouté les collaborateurs. Toutes les semaines, nous avons partagé des photos de

l'évolution des travaux. L'IT a aussi été d'un grand support. » Dans la période qui a suivi l'inauguration, ont été mis en place des peer coaching sessions par groupe de dix personnes pour réfléchir à des questions pratiques — comment organiser un meeting, peut-on déjeuner ensemble… L'ensemble du personnel a été concerné, mais a été divisé en trois catégories : les employés, les « lead » (managers d'une petite équipe) et les « head » (managers d'un département). Jean-Philipe Mulders a également continué à faire vivre les groupes de travail en prenant deux membres de chaque groupe pour pouvoir partager ce qui fonctionnait et ce qui ne fonctionnait pas.

Mais de nombreux défis subsistent. Quel sera le pourcentage de collaborateurs qui vont revenir au bureau ? « En novembre, nous étions entre 30 et 70 chaque jour. » Autres questions : Comment va fonctionner le leadership à distance sur le moyen terme ? Comment garder la cohésion sociale ? « Certains nous disent qu'ils ont perdu le contact avec les collègues des autres départements. L'accueil des nouveaux pose également des problèmes. Il est clairement moins bon et moins qualitatif qu'avant. « Nous créons actuellement un nouveau onboarding tool pour l'améliorer, conclut-il. Nous pourrons vraiment dire dans un an si nous avons fait les bons choix. Mais, pour ma part, j'en suis convaincu. »

Solange Berger & Christophe Lo Giudice