



OCCITANIE



Gérer la crise sanitaire et préparer l'avenir :
un levier pour combiner Qualité de vie au travail
et performance - Séance 2

Siège social Toulouse

25 rue Roquelaine
31 000 TOULOUSE
☎ : 05 62 73 74 10

Site de Montpellier

1350 Avenue Albert Einstein
Le Phénix - Bât 9
34 000 MONTPELLIER
☎ : 04 99 52 61 44

www.occitanie.aract.fr
occitanie@anact.fr



Emmanuel ALBERT

e.albert@anact.fr

Viviane TICHIT

vtichit@unea.fr

Les intervenants

2



Emmanuel ALBERT

Chargé de mission
e.albert@anact.fr



Viviane TICHIT

Chargée de mission
vtichit@unea.fr



Plan de la visioconférence

Plan de reprise Activité - Plan de continuité d'activité

3

- 1. PRC/PCA : Objectifs**
- 2. Les grandes étapes**
- 3. Pour aller plus loin...**

1 - Objectifs PCA / PRA

Il s'agit de répondre à la fois à :

- **un défi économique :**
 - Comment on se coordonne pour assurer la continuité/reprise de l'activité ?
- **un défi social :**
 - Comment assurer la protection et la préservation de la santé des salariés ?

Pistes d'actions

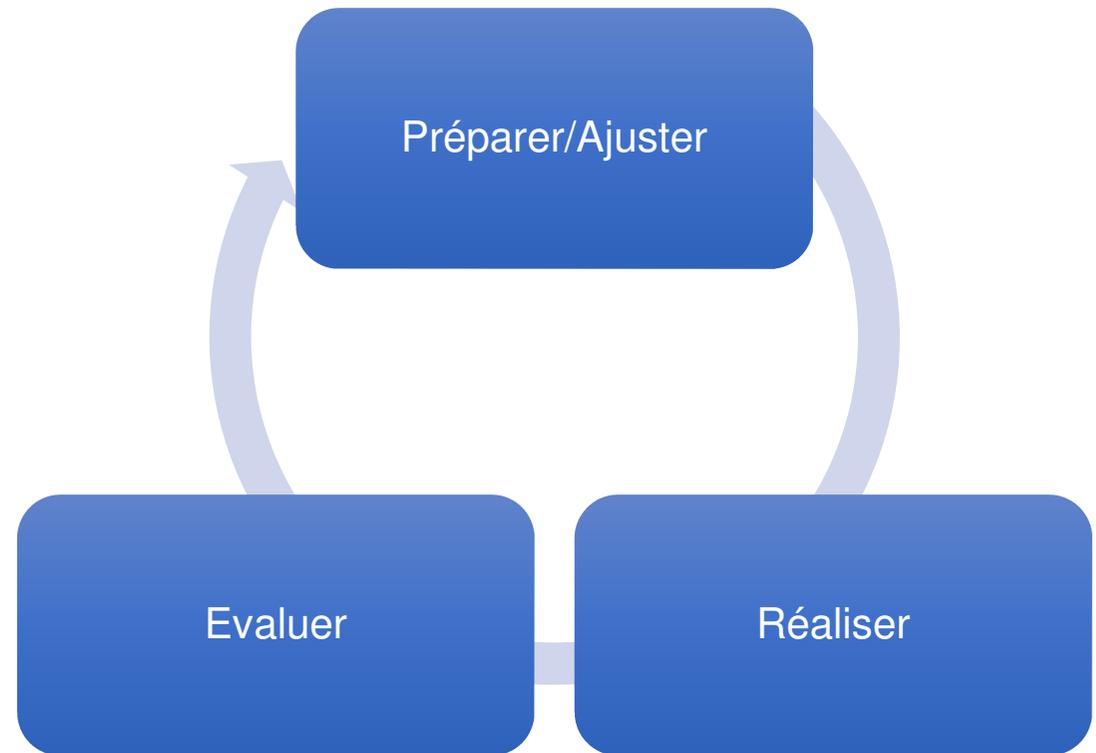
- Mobiliser les équipes**
 - Les membres du CSE
 - Le Management
 - La création d'un Comité de Pilotage d'urgence
- Analyser les activités et mettre en place les conditions nécessaires pour que le travail s'exerce**
 - Identifier les activités clés et les perturbations possibles (manque de compétences...)
 - Préparer la réorganisation de la production (télétravail, changement des horaires, polyvalence...)
 - Identifier les mesures d'hygiène/santé et sécurité et s'assurer de la compatibilité avec la réalisation du travail
- Apporter un support aux managers et aux équipes**
 - Informer sur les risques et les mesures prises...

2 – Les grandes étapes

Un préalable

Préparer le retour/maintien à l'activité pour les salariés en s'assurant de leur état de santé psychologique et de leur motivation

- Conduire entretiens individuels et collectifs pour identifier craintes/difficultés/attentes
- Identifier les personnes fragiles et mettre en place des mesures d'accompagnement
- Informer du processus (réduire l'incertitude et préparer le retour à l'emploi).



Préparer

6

Combiner la qualité de vie des salariés et la continuité de l'activité?

Pistes d'action

- ❑ Structure le plan de reprise (méthodes...) et Mettre en place une instance de pilotage (CSE, encadrement...)

- ❑ Identifier les activités (essentielles, télétravaillables, reportables...) et simuler les conditions de réalisation du travail (**y compris en mode dégradé**)
 - ✓ Organisation de la production et du travail
 - ✓ Caractéristiques de la population et des compétences (identifier les ressources disponibles, les compétences clés, **les personnes en fragilité...**)
 - ✓ Conditions de travail (charge de travail) et prévention des risques (en lien avec le Covid19) : règles de distanciation sociale (lavabo...), nettoyage équipement/matériel, équipement individuel...) → **mise à jour DUERP**

- ❑ Adapter et formaliser les objectifs, les horaires / prévoir les équipements, les formations (en situation de travail) / prévoir des prises de postes temporaires / les consignes...

- ❑ INFORMER l'ensemble des équipes et encadrement...

**Regarder les impacts
pour les clients**

**Formaliser des
procédures en lien
avec risque
COVID19**

Préparer

7

Raisonnement en logigramme
(représentation
séquentielle des actions)

- Conditions de transport
- Prise de poste
- Régulation de l'activité
- Gestion des débordements (panne...)
- Fin de poste
- Retour au domicile
- ...

En mode dégradé
(absentéisme...)

Bibliothèque des « Situations de Travail »	Freins /difficultés éventuels	CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE
	<ul style="list-style-type: none">- Organisations du travail- Effectifs/Ressources- Respect des conditions de travail/sanitaires (distanciation sociale...)	

Réaliser

8

Réaliser le travail en combinant continuité de l'activité et protection des salariés (QVT) ?

Pistes d'action

- Accompagner le salarié à la prise de poste et sensibiliser **tous les jours** aux consignes de sécurité
- Communiquer sur la situation actuelle et s'assurer sur les « incertitudes/inquiétudes » (absence de collègues...)
- Réguler les éventuelles tensions/dysfonctionnements
 - entre salariés (dans un souci d'apaisement)
 - Dans le cadre du travail : consignes inapplicables, manque de matériels...
- Renforcer les échanges avec l'équipe terrain

Laisser le temps aux salariés pour s'adapter ou se réadapter

Evaluer

9

Améliorer les conditions de travail pour mieux combiner continuité de l'activité et protection des salariés (QVT) ?

Pistes d'action

- Solliciter les salariés dès que possible ou prévoir des moments pour avoir un retour de leurs conditions de travail et d'exercice du travail

- Mettre en lumière les difficultés rencontrées (dans l'exercice du travail (aléas...), situations particulières non-anticipées, tensions...)

- Partager les bonnes pratiques

- Prévoir et mettre en place des actions d'amélioration
 - ✓ Réactualiser DUERP
 - ✓ Réactualiser les consignes/procédures
 - ✓ Formations
 - ✓ ...

**Toujours garder la trace
de l'évaluation
(Document de suivi...)**

3 - Nos dossiers dédiés au sujet / pour aller plus loin...



<https://www.anact.fr/dossier-coronavirus-et-conditions-de-travail>

Coronavirus Le ministère du Travail vous informe et vous accompagne

<https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/coronavirus-covid-19/>

Protocole national de déconfinement pour les entreprises pour assurer la sécurité et la santé des salariés

<https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/presse/communiques-de-presse/article/protocole-national-de-deconfinement-pour-les-entreprises-pour-assurer-la>

The image is a screenshot of a digital wall from Aract Occitanie. At the top, it says 'Aract OCCITANIE + 3 3 heures' and has icons for 'REFAIRE' and 'PARTAGER'. The main title is 'Mon entreprise résiste au Covid-19' with the subtitle 'Outils et conseils pour l'activité professionnelle pendant le confinement'. There are three main sections: 1. 'Une question à la Une' with the text 'Travailler : énormément, un peu, pas du tout ?' and 'Jamais les situations de travail ou de non travail n'ont été aussi diverses. Un article de Danielle Kaisergruber pour metiseurope.eu'. 2. 'Mon entreprise poursuit son activité' with the Aract logo and 'L'AGENCE NATIONALE' and the text 'Crise liée au coronavirus et conditions d... Vous avez vécu - ou vous vivez - dans vo... anact'. 3. 'Mon entreprise a mis en place le télétravail, le management et le travail à distance' with the text 'Crise liée au coronavirus conditions de travail : votre avis nous intéresse ! (Résultats Anact-Aract)' and 'Pour tirer les enseignements de la crise actuelle et améliorer des façons de travailler, le réseau Anact-Aract déploie 3 dispositifs'.

<https://occitanie.aract.fr/mur-numerique-covid-19>

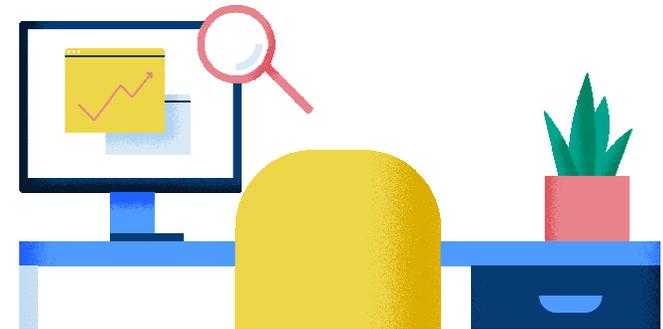


<https://occitanie.aract.fr/>

Plan de la visioconférence Télétravail

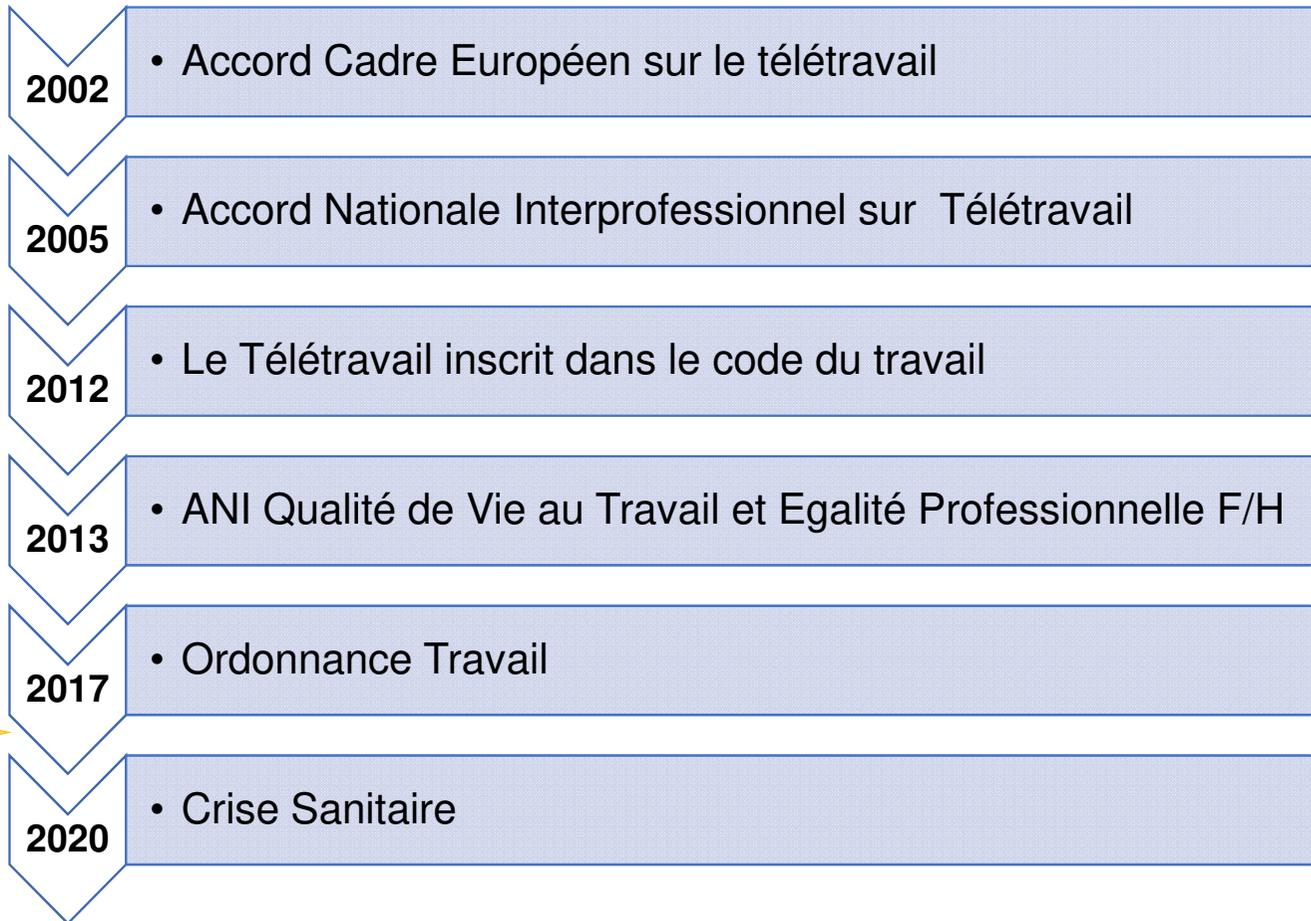
11

- 1. Télétravail : cadre juridique & enjeux RSE**
- 2. Télétravail confiné en situation de confinement : une situation exceptionnelle**
- 3. Organiser le télétravail**
- 4. Les 5 dimensions organisationnelles du télétravail exceptionnel**



1 - Télétravail : un cadre juridique

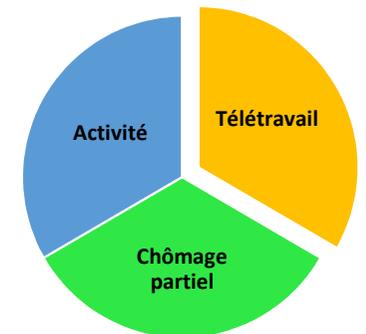
Un cadre qui accompagne le développement du télétravail



Moins de
10 % des
salariés

27 % des
salariés
pendant
les grèves

Période de confinement
Estimation INSEE



1 - Télétravail : un cadre juridique

« Toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié **hors de ces locaux de façon volontaire** en utilisant les technologies de l'information et de la communication » (Art L1222-9 du code du travail).



1 - Le télétravail : des intérêts partagés

En temps normal,

Si le télétravail **est préparé et accompagné**, ses avantages sont identifiés.

	Pour les salariés	Pour les dirigeants et DRH	
89%	<ul style="list-style-type: none">• Favorise la conciliation des temps perso et pro• Favorise l'autonomie dans le travail• Accroît l'efficacité de la productivité	<ul style="list-style-type: none">• Améliore l'équilibre vie perso et pro• Contribue à une meilleure QVT• Accroît l'autonomie des salariés	93%
79%	<ul style="list-style-type: none">• Diminue la fatigue• Renforce l'engagement	<ul style="list-style-type: none">• Contribue à responsabilisation des salariés et à l'engagement des salariés	75%
57%	<ul style="list-style-type: none">• Des échanges plus difficiles entre collaborateurs	<ul style="list-style-type: none">• Difficultés de manager	47%
46%	<ul style="list-style-type: none">• Des risques psychologiques	<ul style="list-style-type: none">• Des risques psychologiques liés à l'isolement	36%

2 - Le télétravail en mode confiné

Un télétravail

- **Imposé**
 - avec mise en place rapide
- **À temps plein ... ou presque**
 - sans période de retour au bureau
- **A domicile**
 - Dans un environnement familial particulier : conjoint, enfants...
- **Sur la durée ...**
- **Pour des salariés pas ou peu habitué**



2 - Le télétravail en mode confiné

16

Des facteurs de **risques renforcés** par la situation ... Voire présence de **risques spécifiques**

- Isolement
- Hyper connexion
- Infobésité
- La gestion de l'autonomie
- Equilibre des temps vie perso/pro
- Charge de travail
- Sens et Reconnaissance
- Culpabilité (en termes de performance)
- Addictions et troubles du comportement
- Craintes en termes de perspectives d'emploi
- Accroissement des tensions familiales (situations de violences,...)



2 - Le télétravail en mode confiné



Le télétravail, ça s'organise... 1 télétravailleur sur 3 dans un environnement inadapté
2/3 ont bénéficié d'une adaptation de leurs objectifs ou activités

Le télétravail, ça s'anime... Au moins 1 fois par mois réunion avec manager pour 2/3 des personnes
Presque 1 sur 2, sentiment d'être moins efficace
50% estiment être plus fatigués voire travailler plus que d'ordinaire.

Le télétravail, ça s'apprend 1 sur 2 avaient déjà pratiqué le télétravail
88% souhaitent poursuivre télétravail (78% pour des novices).

3 - Un préalable : Parler du contenu du travail

18

Il s'agit de répondre à la fois à :

- **un défi organisationnel :**
 - Comment on se coordonne pour garantir la continuité du service ?
- **un défi relationnel :**
 - Comment se faire confiance, garder le lien social, bien communiquer ?

Se mettre d'accord sur un fonctionnement collectif

Pistes d'actions

- ❑ **Mobiliser les équipes**
 - Les membres du CSE
 - Le Management
 - La création d'un Comité de Pilotage d'urgence
- ❑ **Analyser des activités télé-travaillables et mettre en place les conditions nécessaires**
 - Raisonner en termes d'activités (et non de métiers)
 - Mettre en place les conditions de mise en œuvre en urgence
- ❑ **Apporter un support aux managers et aux équipes**
 - Mettre en place du télétravail exceptionnel avec information / sensibilisation de l'encadrement

3 - Un préalable : Parler du contenu du travail

19

- Identifier les **activités télétravaillables** plutôt que métier ;
- Identifier voire redéfinir les **missions prioritaires** ;
- Identifier dans quelle mesure les **moyens peuvent être revus** en fonction des activités prioritaires ;
- Pour les activités non télétravaillables : identifier un espace aménagé avec toutes les conditions nécessaires au sein de l'entreprise permettant de satisfaire aux recommandations sanitaires

ACTIVITES qui peuvent être réalisées en télétravail	Freins /difficultés éventuels à passer en télétravail	CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE
	<ul style="list-style-type: none">• Pour l'entreprise• Pour le client• Pour le salarié	

3 - Préparer l'après....

20

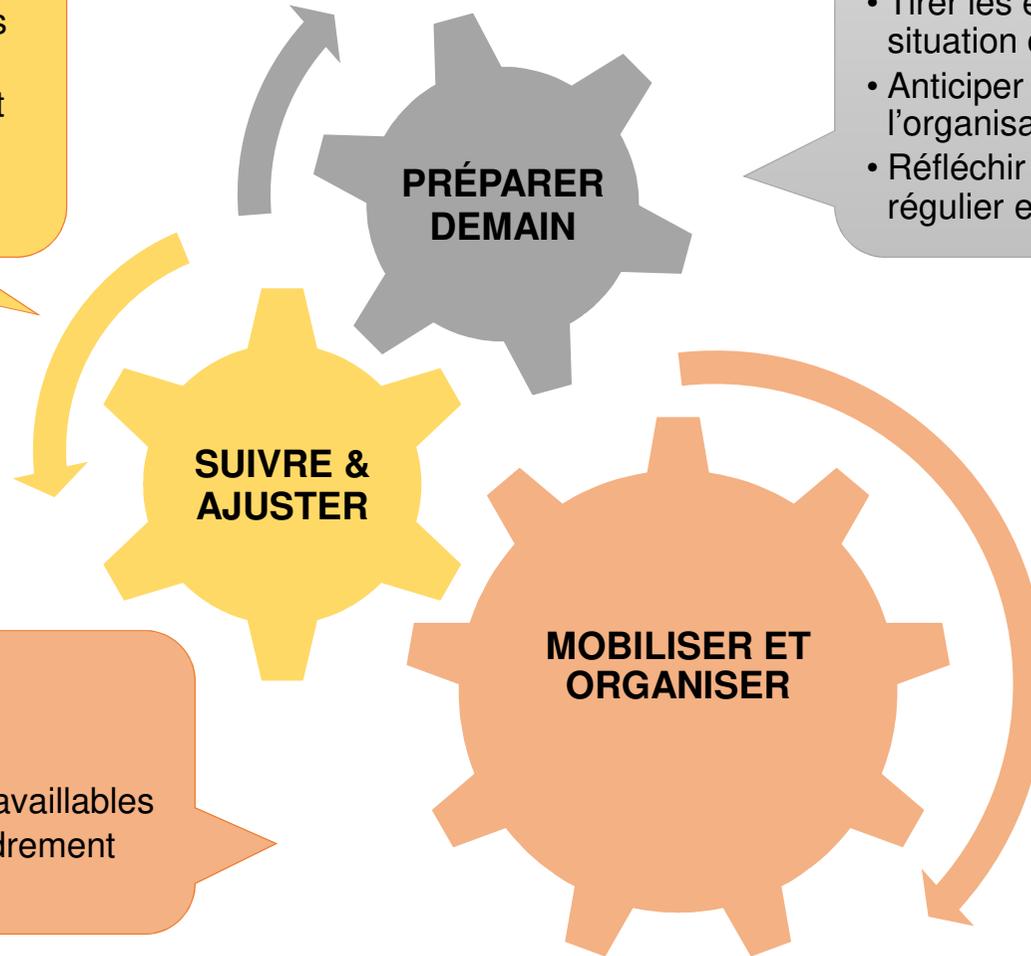
- Organiser des remontées régulières via les managers et les représentants du personnel
- Apporter un support aux managers et aux équipes
- Identifier les ajustements et plan d'actions

- Tirer les enseignements de cette situation de crise
- Anticiper la mise à plat de l'organisation
- Réfléchir à l'opportunité du télétravail régulier et occasionnel

**SUIVRE &
AJUSTER**

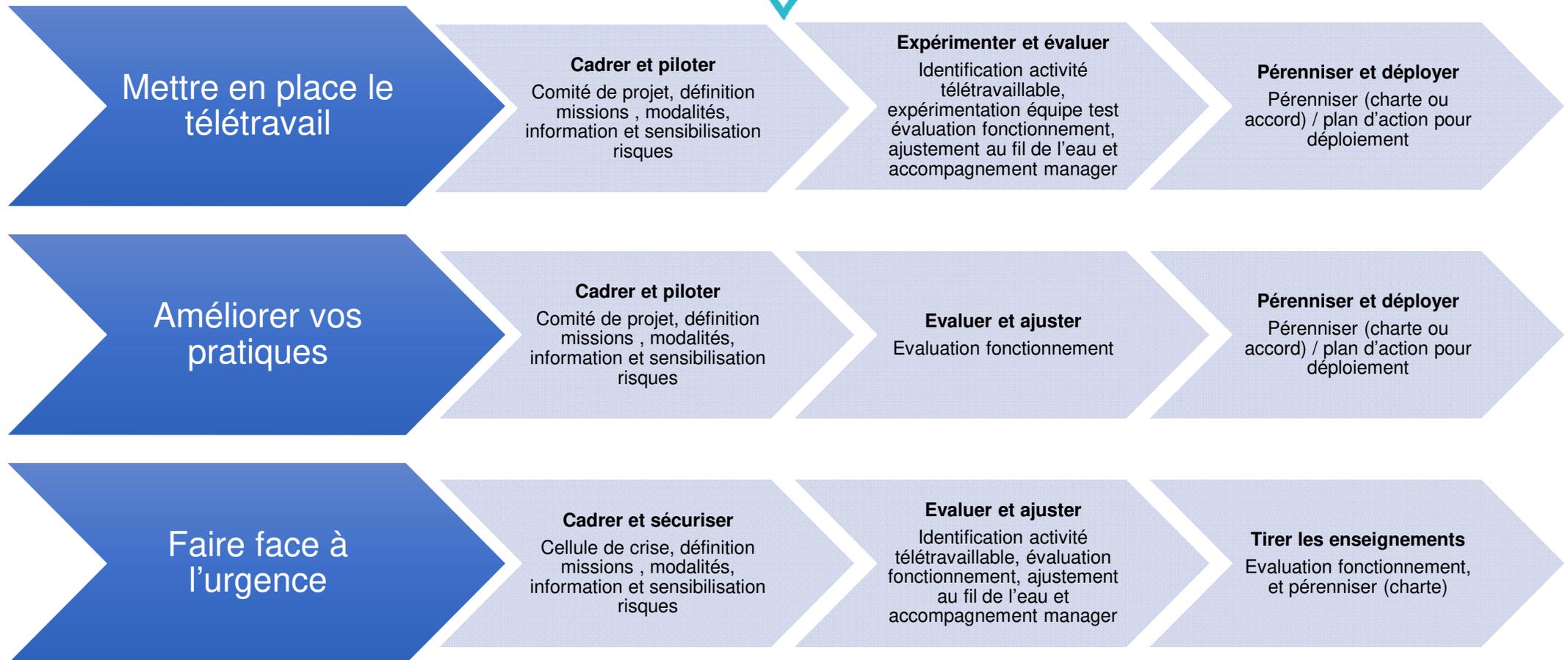
**MOBILISER ET
ORGANISER**

- Associer les salariés et leurs représentants
- Analyser des activités télé-travaillables
- Informer / sensibiliser l'encadrement



3 - Une démarche selon les objectifs (cf Kit télétravail et QVT Anact)

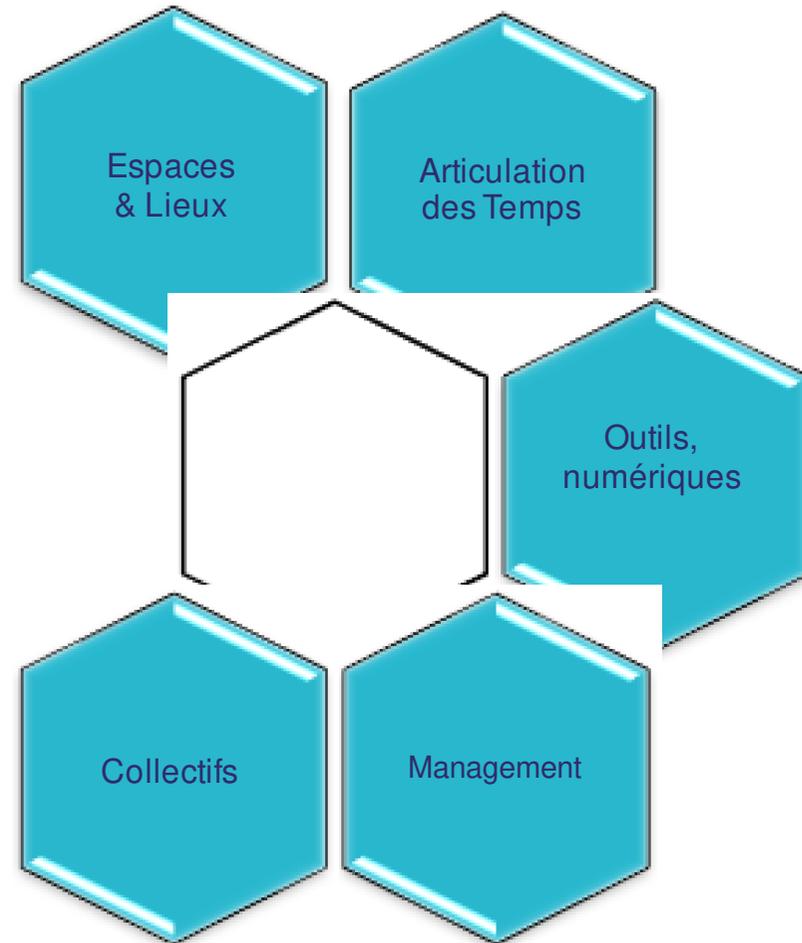
21



Du dialogue social à toutes les étapes

4 - Les 5 dimensions organisationnelles du télétravail

22



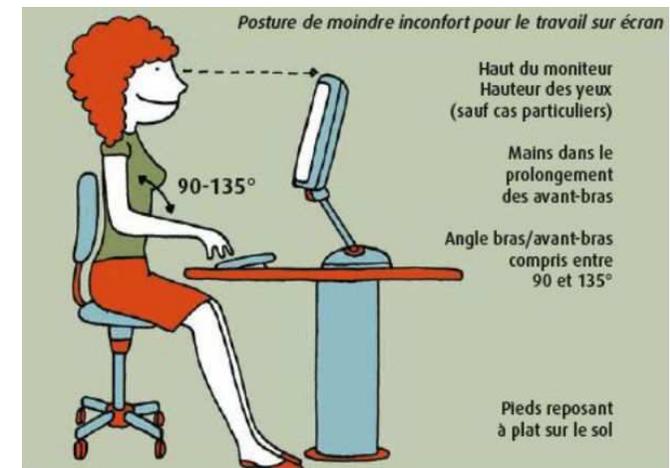
Espaces et lieux de travail

23

Comment assurer la qualité de vie des salariés face à la diversité des configurations des espaces et lieux du télétravail à domicile ?

Pistes d'action

- ❑ Informer et rappeler **les conditions « idéales »** : Un espace isolé, même non dédié et temporaire, ergonomie du poste, etc.
- ❑ Prendre en compte les **contextes spécifiques du confinement** : surface, espace extérieur, nombre de personnes confinées, connexion en milieu rural,...
- ❑ Identifier au sein de l'entreprise un espace répondant aux normes sanitaires pour les personnes ne pouvant travailler à domicile



Travail sur écran, INRS

Organisation du temps de travail

24

Comment articuler les temps de vie professionnels et personnels lorsque l'on télétravaille à 100% à domicile sur plusieurs semaines, ensemble ?

Pistes d'action :

- Prévoir des **plages horaires de disponibilité collectives**, à adapter selon les contextes spécifiques (soin aux malades, soutien enfants, temps préparation des repas)
- Discuter avec les clients et les fournisseurs **des marges de manœuvre** dans la fixation horaires de travail ;
- Distinguer clairement les temps professionnels et personnels
 - Encourager une articulation des temps **équilibrée** au sein des familles, faciliter la souplesse dans les horaires de travail
 - Se déconnecter** : rappeler le cadre du temps de travail et de pauses, exemplarité sur les limites horaires, prévenir le « présentisme à distance »
- Prévoir des pauses régulières** (5 mn toutes les heures et ne pas rester assis plus de 30mn d'affilée)



L'usage des outils numériques

25

Quels équipements et compétences numériques ?
Quels outils expérimentés collectivement en fonction des usages ?

Pistes d'action

- ❑ **Mettre à disposition, expérimenter et évaluer les outils** : tests de connexions wifi individuelles, visioconférence, messageries instantanées par dossiers, gestion de documents en ligne, accès aux applications métiers, sécurisation réseau (VPN) ;
- ❑ **Former à distance**, favoriser le transfert de compétences (en binômes) ;
- ❑ Rappeler les **règles** de sécurité informatique essentielles.
- ❑ Favoriser les coopérations entre salariés



Le management et le soutien des équipes

26

Quels principes partagés de management à distance ? Quel soutien pour suivre les équipes ?

Pistes d'action

- Un management centré sur les **activités**, les **objectifs** et les **moyens** avec un rôle de soutien, une relation de confiance à construire
 - rassurer et donner du sens
 - reconnaissance

- Des **temps d'échanges réguliers**
 - avec les équipes : remontées d'informations sur les contextes, besoins, difficultés, priorités,...
 - avec les personnes : soutien, besoins, ajustement, feed back

- Un **bilan avec la ligne managériale** et représentants du personnel, CSE, pour prévenir sur-contrôle, sur-sollicitation, isolement, charge de travail, anticipation de l'après-pandémie ;

Manager par la confiance (et pas du contrôle)



L'animation des réunions à distance

Le management et la régulation de la charge de travail

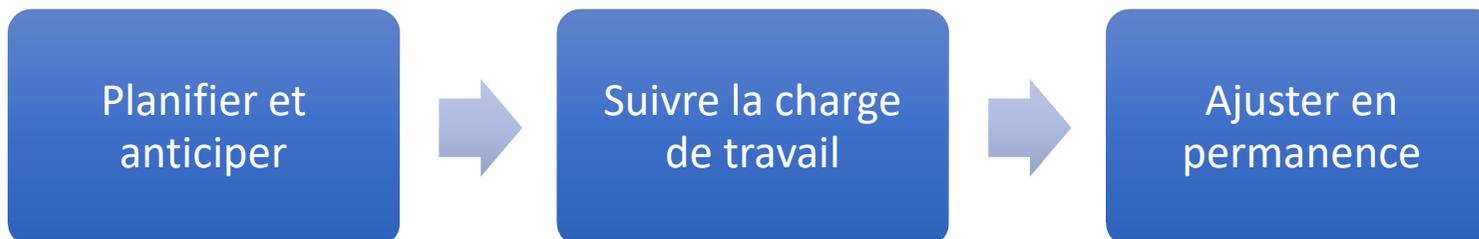
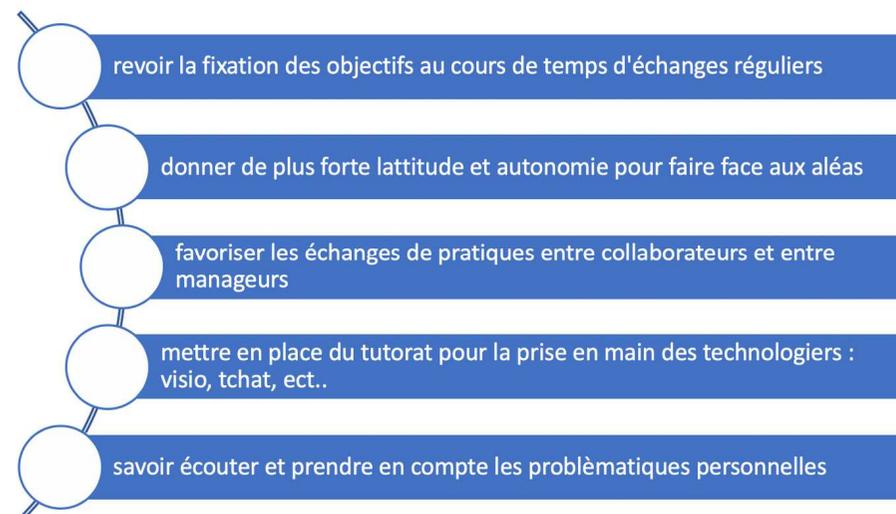
27

Quels principes partagés de management de régulation de la charge de travail ?

Pistes d'action

- ❑ Une **régulation de la charge de travail** à chacun avec vigilance particulière pour les nouveaux entrants, les apprentis, les personnes en difficulté ;
 - Charge prescrite : ce qu'on me demande
 - Charge réelle : ce que je fais réellement
 - Charge subjective : ce que je ressens

- ❑ Un **regard spécifique sur les changements de pratiques professionnelles** ;



Le collectif de travail

28

Comment maintenir les liens et l'inclusion dans les collectifs à distance ?

Pistes d'action :

- ❑ **Organiser des temps d'échanges en équipe** pour maintenir le lien, soutenir les coopérations... les rituels ... (temps court et régulier)

- ❑ **Contacter / questionner / suivre, les salariés et identifier les situations à risque :** personnes seules, sans pratique préalable du télétravail, sur des activités/dossiers individuels et non collectifs, en situation de sous-charge... (Au niveau du service RH, des managers et des représentants du personnel)

- ❑ **Mettre en place et animer une communauté virtuelle :** espace virtuel dédié à l'équipe, travail sur documents communs de programme d'activité, prospective...

- ❑ Veiller à la mise à jour des calendriers partagés...

- ❑ Encourager les **temps de convivialité virtuels**



Nos dossiers dédiés au sujet



<https://www.anact.fr/dossier-coronavirus-et-conditions-de-travail>

NOTRE KIT GRATUIT "ASSOCIER TÉLÉTRAVAIL ET QVT"

> JE TÉLÉCHARGE

<https://www.anact.fr/ouils/un-kit-pour-associer-teletravail-et-qvt>

Aract OCCITANIE + 3 3 heures

Mon entreprise résiste au Covid-19

Outils et conseils pour l'activité professionnelle pendant le confinement

Une question à la Une

Travailler : énormément, un peu, pas du tout ?

Jamais les situations de travail ou de non travail n'ont été aussi diverses.

Un article de **Danielle Kaisergruber** pour metiseurope.eu

Mon entreprise poursuit son activité

(Anact)

Anact

L'AGENCE NATIONALE

Crise liée au coronavirus et conditions d...
Vous avez vécu - ou vous vivez - dans vo...
anact

Mon entreprise a mis place le télétravail, le management et le tr à distance

Crise liée au coronavirus conditions de travail : vot avis nous intéresse ! (Rés Anact-Aract)

Pour tirer les enseignements crise actuelle et améliorer de les façons de travailler, le rés Anact-Aract déploie 3 disposi

<https://occitanie.aract.fr/mur-numerique-covid-19>



<https://occitanie.aract.fr/>

Des ressources et des outils pour mieux connaître le télétravail

30

10 QUESTIONS SUR...
Le télétravail
Anact Aract
LE RÉSEAU



Télétravail, travail à distance : quel management ?



Pourquoi et Comment mettre en place le télétravail ? Témoignage de l'entreprise LESAGE à Chemy.

Le jeu & le kit
Les Essentiels Télétravail à paraître

AUTODIAGNOSTIC
DROIT À LA DÉCONNEXION
QUALITÉ DE VIE NUMÉRIQUE
DANS MON ENTREPRISE



Mettre en place le télétravail
PIÈCE PRATIQUE

Télétravail : de quoi parle-t-on ?

Définition

Les espaces de télétravail, en plein essor, font partie de ces flexibles : ce sont des espaces de travail partagés, avec une répartition des ...

Connaître les chiffres clés

En France, le télétravail est en plein essor. Selon les données de l'INSEE, 17,1% des salariés ont travaillé à distance en 2022, contre 12,1% en 2021. Cette hausse s'explique par la pandémie de COVID-19, mais aussi par la volonté des entreprises de favoriser la flexibilité et l'attractivité de leur marque employeur.

10 clés pour bien fonctionner ensemble en télétravail

#1 Se mettre d'accord ensemble sur un fonctionnement collectif

Regrouper et faire le point collectivement sur les activités pour être réalisés et à termes coordonnées. Prevoir les temps de pause et de repos. Prévoir des temps d'échange réguliers pour faire le point sur le collectif, en fonction de son rythme.

#2 Prendre activités de travail plutôt que métiers

Les tâches et occupations liées à l'activité sont souvent plus « métiers » que « métiers ». Prendre du temps pour réfléchir sur les tâches à faire, les tâches à éviter, les tâches à déléguer et les tâches à partager. Cela peut aussi être une occasion de repenser ses activités, de développer des choses non prévues, de consacrer des actions qui étaient passées inaperçues et d'identifier rapidement tout problème. Les documents préparés ont été adaptés à la situation.

#3 Manager à distance sur les objectifs

La télétravail, tout à fait, est une occasion de mieux assurer les activités et de mieux gérer les temps. S'impliquer sur des objectifs de travail, de manière à ce que les objectifs et les tâches, en plus de gérer le « télétravail », soient en accord avec les objectifs de l'entreprise et les besoins de l'activité.

#4 S'équiper des outils nécessaires pour collaborer à distance

Des logiciels existent à grande échelle pour faciliter le télétravail. Il est important de choisir des outils fonctionnels et adaptés. Prendre du temps pour tester les outils, les configurer, les personnaliser, les adapter à son rythme de travail. Il est important de choisir des outils qui sont adaptés à son rythme de travail.

#5 Identifier des plages de disponibilité pour échanger

Tout en gardant une certaine flexibilité, il est important de définir des plages de disponibilité pour échanger. Cela peut être fait de manière collective ou individuelle. Il est important de définir des plages de disponibilité pour échanger.

#6 S'aménager une zone de travail dédiée

Tant que possible, identifier un espace de travail spécifique afin de ne pas être trop interrompu ou perturbé par l'environnement. Cela peut être fait de manière collective ou individuelle. Il est important de définir des plages de disponibilité pour échanger.

#7 Distinguer temps professionnel et temps personnel

Il est important de distinguer le temps professionnel et le temps personnel. Cela peut être fait de manière collective ou individuelle. Il est important de définir des plages de disponibilité pour échanger.

#8 Se déconnecter et prendre des pauses

Il est important de se déconnecter et de prendre des pauses. Cela peut être fait de manière collective ou individuelle. Il est important de définir des plages de disponibilité pour échanger.

#9 S'autoriser à révisiter le fonctionnement collectif et échanger !

Il est important de révisiter le fonctionnement collectif et d'échanger. Cela peut être fait de manière collective ou individuelle. Il est important de définir des plages de disponibilité pour échanger.

#10 Garder des temps de convivialité "virtuelle"

Il est important de garder des temps de convivialité virtuelle. Cela peut être fait de manière collective ou individuelle. Il est important de définir des plages de disponibilité pour échanger.