ERGO PACA

Travail confiné, travail recomposé …

1ers bilans & perspectives pour repenser les entreprises de demain ?

Ergogenèse

Santé ~~ou~~ *et* Performance

KAIROS Conseil

Les Webineurs

Patrice

Ergonome

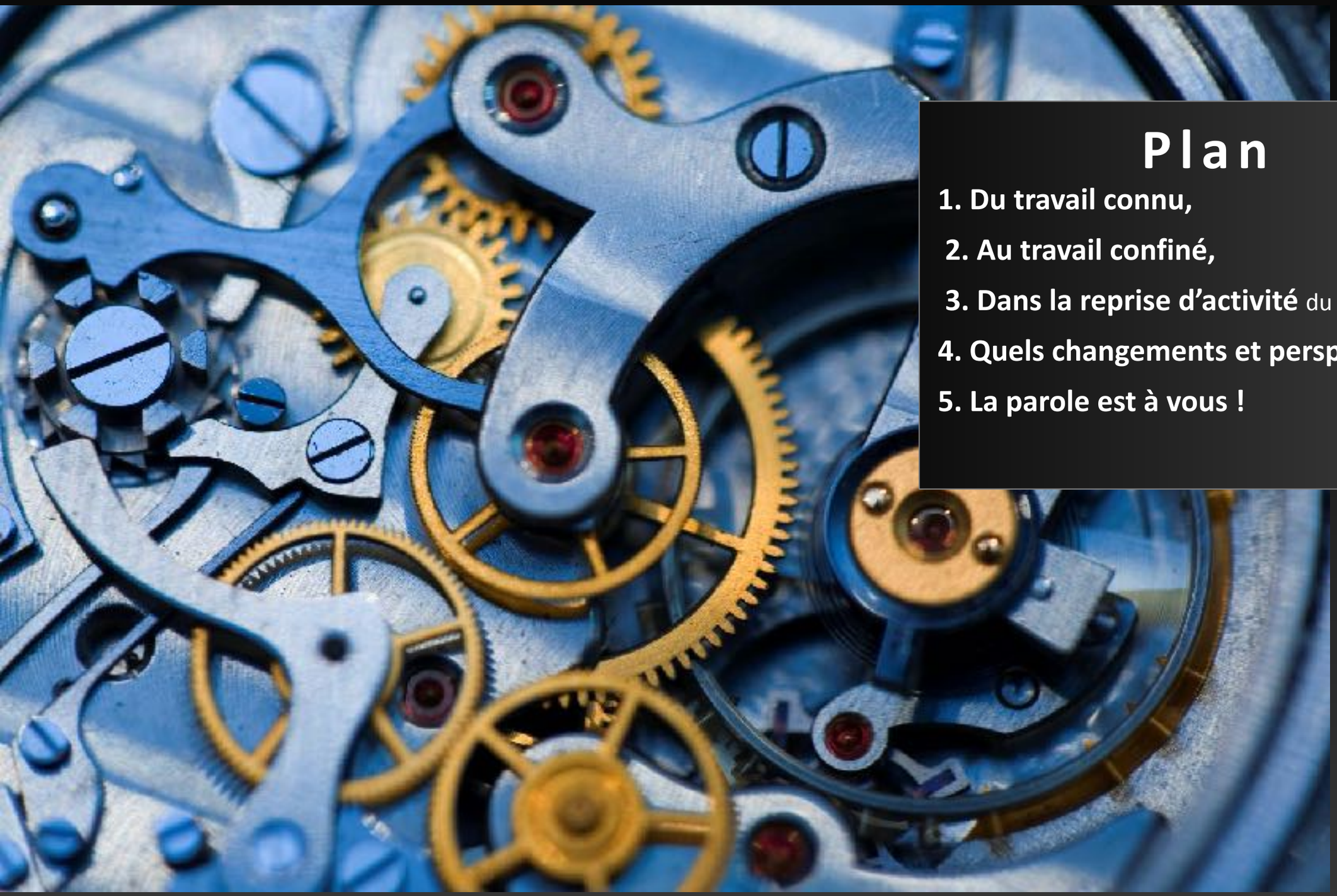
Olivier

Socio-Ergonome

Les collègues d'ErgoPACA

Introduction

Dans les interstices,
les zones d'ombre et les non dits …



Plan

1. Du travail connu,
2. Au travail confiné,
3. Dans la reprise d'activité du 11/05
4. Quels changements et perspectives ?
5. La parole est à vous !

1. Du travail connu

Des mutations profondes déjà en cours

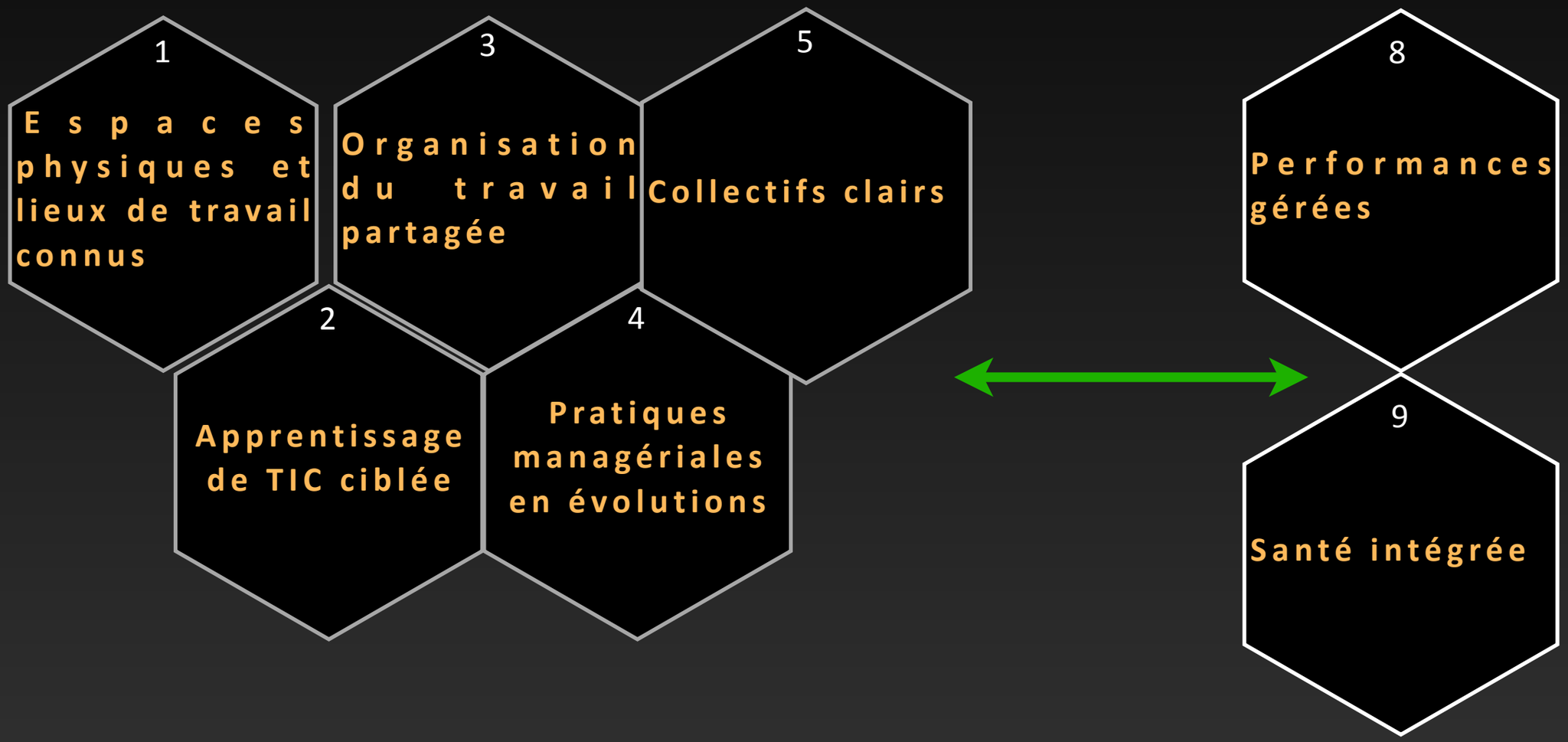
1. Du travail connu
Les évolutions déjà présentes

- Nouvelles attentes des **jeunes générations, Y & Z**, pour + **de sens, + de participation,**
- Une **aspiration généralisée à un meilleur équilibre entre vie au travail et vie hors travail,**
- En plein **développement** des politiques types **RSE, QVT,** etc.
- **D**ans des **environnements** de + en + **complexes,** nécessitant des **réponses** toujours **plus rapides,**
- **Des t**ransformations liées aux **nouvelles technologies** qui demandent des **expertises et une réflexion éthique nouvelles,**
- Pour une technologie **plus au service des utilisateurs qu'il nous faudra rendre esclave des Humains,**
- **2019 : 3%** des salariés en **télétravail, avril 2020 : 70% en télétravail**
- …

1. Du travail connu

Travail en mode dégradé

source ANACT



1. Du travail connu
La gestion de crise était peu préparée

- Absences de Plans de Continuité de l'Activité (PCA) :
  - Cellule de crise : réaction au niveau du terrain,
  - Cellule de **veille** : adaptation de la stratégie,
- Manque d'organisation résiliante et de préparation du télétravail :
  - Négociations,
  - Contrats de travail,
  - EPRP,
  - Etc.

1. Du travail connu
Nouveaux enjeux du management

- **RAPPEL :** Les formes de contrôle traditionnelles sont structurées autour d'une règle « des trois unités » (lieu, temps et action)

- QUELQUES **CONSTATS**

- **1. Un** Management qui doit être OK **(Agile)** dans le chaos,
- 2. **Des salariés « abîmés »** par la gestion par objectifs,
- 3. Réflexion en cours sur **l'autorité, l'usage du pouvoir, manager à distance.**
- 4. **L'intelligence collective,** une issue possible mais comment faire ?
- **5. L'entreprise libérée,** graal ou mirage ?
- 6. **Besoin** de **motiver par le sens**.

2. En passant par le travail confiné

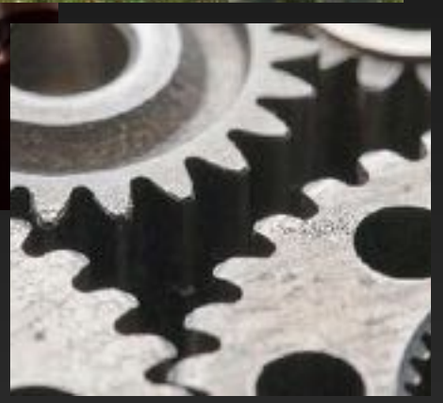
2. En passant par le travail confiné

Un éclatement des collectifs de salariés en 3

1. **Non travail :** arrêté, en congé, en garde d'enfants,

2. **Télétravail de crise :** improvisé, avec tout le monde à la maison H24,

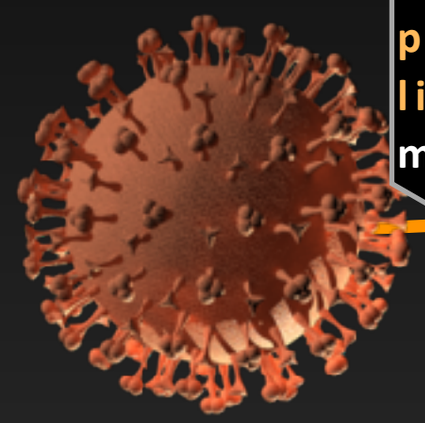
3. **Effectifs réduits sur sites :** ré-organisations des temps de travail / vie hors travail



=>Des collectifs à resserrer quels que soient les ressentis

2. En passant par le travail confiné

Dans un contexte déstructurants



1. Espaces physiques et lieux de travail modifiés
2. Apprentissage de TIC dans l'urgence
3. Ré-organisation du travail dans l'urgence
4. Pratiques managériales «improvisées»
5. Perte de repères, éclatement des collectifs
6. Nouvelles craintes
7. Nouveaux enjeux du travail
8. Nouvelles performances
9. Nouveaux enjeux sur la santé

Enjeux techniques, organisationnels et Humains

Outils de travail en mutation

Vers réseau collaboratifs

Diversité des besoins

X, Y, Z

Nouvelle Intelligence collective

Relationnel à consolider

Santé des entreprises et des salariés

« Evaluation des postes aux domiciles »

Robotique coll, R.Virtuelle/RA, Intelligence Augmentée, etc.

Tsunami informationnel

Nouvel équilibre

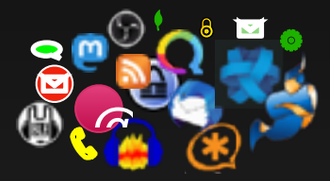
EPI etc.

Organisation de crise

2. En passant par le travail confiné

Technique

- Evolutions technologiques, vers **plus de contrôle ou perte de contrôle :** robots collaboratifs, I.Augmentée, open data, tracking divers … ?



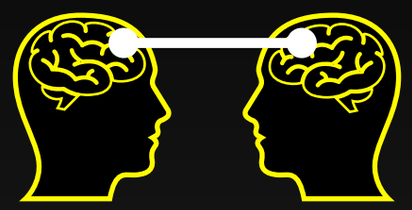
- Conceptions de nouveaux postes « sécurisés virus » + port des EPI qui **modifient l'activité concrète**,

- Aménagements à domicile : **nouveaux risques et besoins.**

2. En passant par le travail confiné

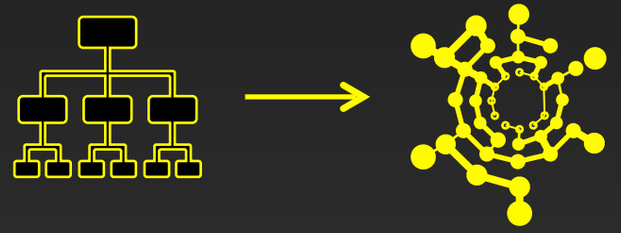
Organisation

- Un **relationnel** à **recomposer**,

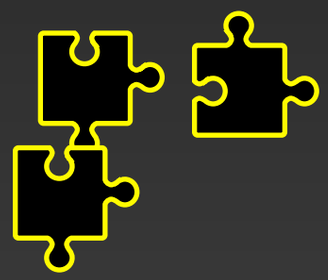


- Gestion de l'information plus **frugale** : **« moins mais mieux »**

- Nouveau modèle : **réseaux collaboratifs plus autonomes,**



- Aller **au-delà de la seule continuité, capitaliser, poursuivre les innovations …**



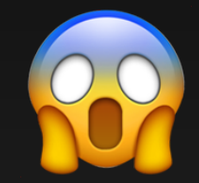
2. En passant par le travail confiné

Humain

- Différentes **aptitudes**, autonomies, par rapport au télétravail

X, Y, Z

- **Ressentis**, **appréhensions**, voire **peur** de la contamination / de la mort, **très variables** …



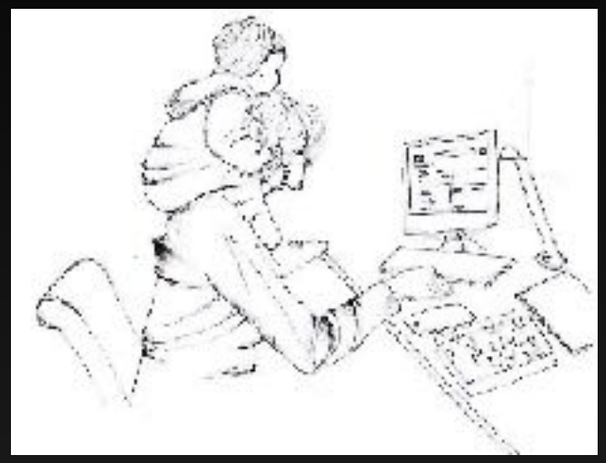
- **Polyvalence** du fait de l'absence de collègues ou pas,

- **Nouvelles situations de handicap** : personnes à risques COVID ++

2. En passant par le travail confiné

Le télétravail « improvisé »

- **Contraintes organisationnelles fortes**
  - Avoir ou pas un bureau et les outils,
  - Le partager ou pas avec sa « moitié »
  - Et surveiller les enfants en même temps.



Alexis Favreau

- **Nouvelles contraintes posturales**
  - Le travail dans les canapés
  - Les tables de la cuisine
  - Isolé dans la chambre
  - Etc.

=> nouveaux TMS

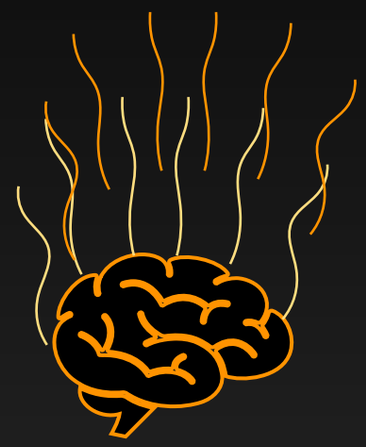
2. En passant par le travail confiné

De nouveaux Risques Psycho-Sociaux ?

L'entrée du Virus dans la vie au travail

Avoir du mal avec le télétravail :

- **Fatigue** visuelle, auditive, **charge cognitive** …
- **Perte des repères** du collectif,
- **Difficultés relationnelles** liées au management à distance,
- Difficultés lier à l'**absence de la communication non verbale,**



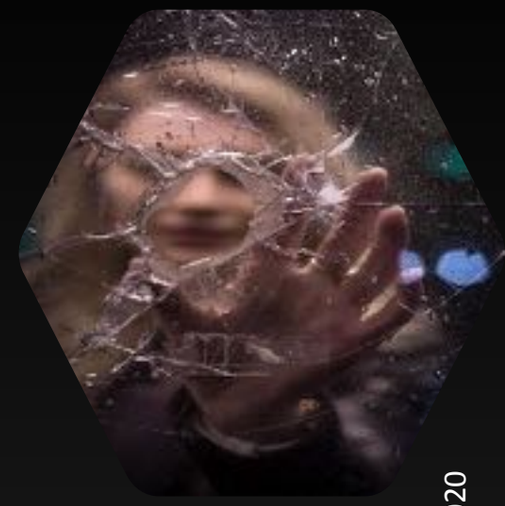
Et si je perds mon travail, ma place ? :

Un monde d'émotions nouvelles :

- **Retrouver** mes collègues ?
- La **honte** de **ne pas avoir suffisamment de travail**
- Etre allé au front quand d'autres restaient chez eux ?
- Etc.

2. En passant par le travail confiné

Pression sur le management



- **Manager une équipe dans une ambiance COVID ?**
- Un summum : Distance + salariés altérés + objectifs en berne
- Complexité soudaine, nouvelle + augmentée,
- In**certitudes augmentées** (soi, les collègues, survie de l'entreprise),
- **Informations mouvantes** = encore + d'adaptation pour les managers,
- Un **sentiment d'urgence qui complexifie l'action, les décisions,**
- Mais comment s'en sortent les managers alors que c'était déjà compliqué avant ? **DISTANCE ET CONFIANCE.** Que disent les Ergonomes à ce sujet ?
- **Un constat :** le Covid a été un accélérateur du Management à Distance en France.

3. Au début de la reprise d'activité du 11 Mai

Un travail à recomposer pour la seconde fois

Télétravail confiné à prolonger

3. Au début de la reprise d'activité

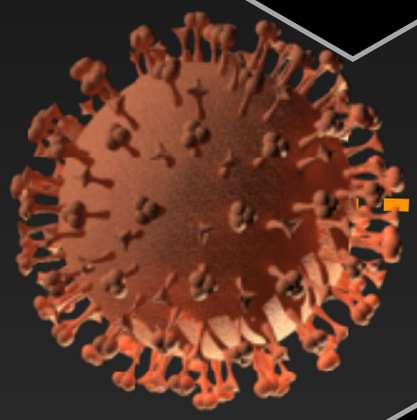
Une seconde réorganisation dans la crise

Faire front et consolider les nouvelles fragilités

2ème organisation en 3 mois

Faire face aux nouvelles peurs et fragilités

reconstruire les collectifs éparpillés



Santé

Performance

Réaménagments des locaux et domiciles

Consolider l'encadrement

Construire la nouvelle activité

Manager en temps de Covid ?

Des managers pris de court.

3. Au début de la reprise d'activité

Les RPS lors de la reprise d'activité

« Alors ce confinement, comment ça s'est passé ? »

Le travail libéré ? Plus de **Gain de temps, + d'efficacité/ d'autonomie,** de proximité voire une « d'intimité révélée en one-to-one ».

73% des français aimeraient continuer le télétravail (Selon Malakof Humanis).

Micro ou macro drame pro / perso ? **Clash** devant l'écran avec les collègues ? Naissance d'un **ennui nouveau** ? Sentiment **d'isolement, de solitude** ? Dilution des liens sociaux ? Flicage & surcharge, **« présentisme » à distance,** sentiment de **perte** de compétences, inflation des angoisses, (+ 45% appels chez Stimulus) perte de confiance, de **repères, de sens…**

« Déconfinement sans confiance n’est que ruine des équipes »

Focus sur les managers

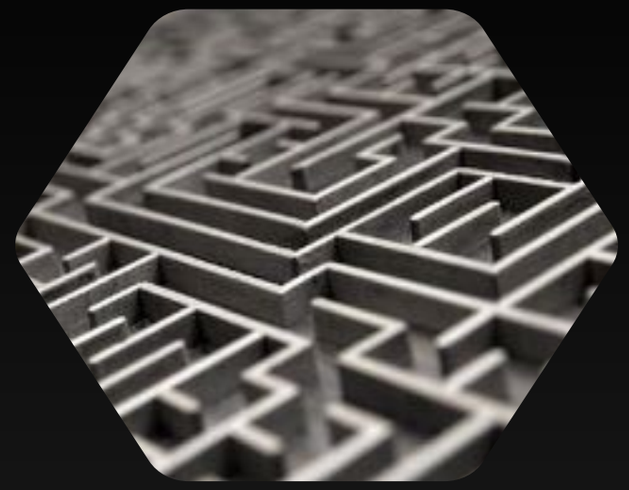
- De 8 heures à 20 heures chaque jour + travail + le week-end, : bombardés d'informations + e-cafés, des e-séances…

- 20 % des managers vont visiblement plus mal que les autres salariés confinés en télétravail ou en chômage partiel. (Sondage Opinion Way pour le cabinet Empreinte humaine).

- Charge mentale alourdie + cumul des rôles : les femmes + impactées 22 % en détresse élevée (14% pour les hommes).

- Des managers qui se sont « rendus malades » pour leurs équipes.

Déconfinement sans confiance n’est que ruine des équipes



Vers un nouveau pacte de confiance post-confinement ?

CONSTAT 1 : Une valeur plus forte que celle du travail : La santé !

CONSTAT 2 : Abandon, surcharge cognitive, solitude, usure, perte d’estime de soi, culpabilité, sur contrôle à distance, comportements toxiques à distance, travail invisible, « être démoli à distance » mais aussi perdre le contrôle à distance.

CONSTAT 3 : la nécessité (re)développer des comportements de civisme, de solidarité et de responsabilité (dans l’entreprise et en société)

Se pose la question de la confiance et la posture managériale.

Déconfinement sans confiance n’est que ruine des équipes

Quels sont les 5 piliers de la Confiance ?

1. La confiance en Soi,

2. La confiance dans les Autres,

3. La confiance en la Situation,

4. La confiance en la Hiérarchie,

5. La confiance dans la Vie.

Le manager devra agir sur la confiance (3 et 4) sans ignorer les autres Piliers 1, 2 et 5.

Déconfinement sans confiance n’est que ruine des équipes

Agir sur la confiance ? Comment ?

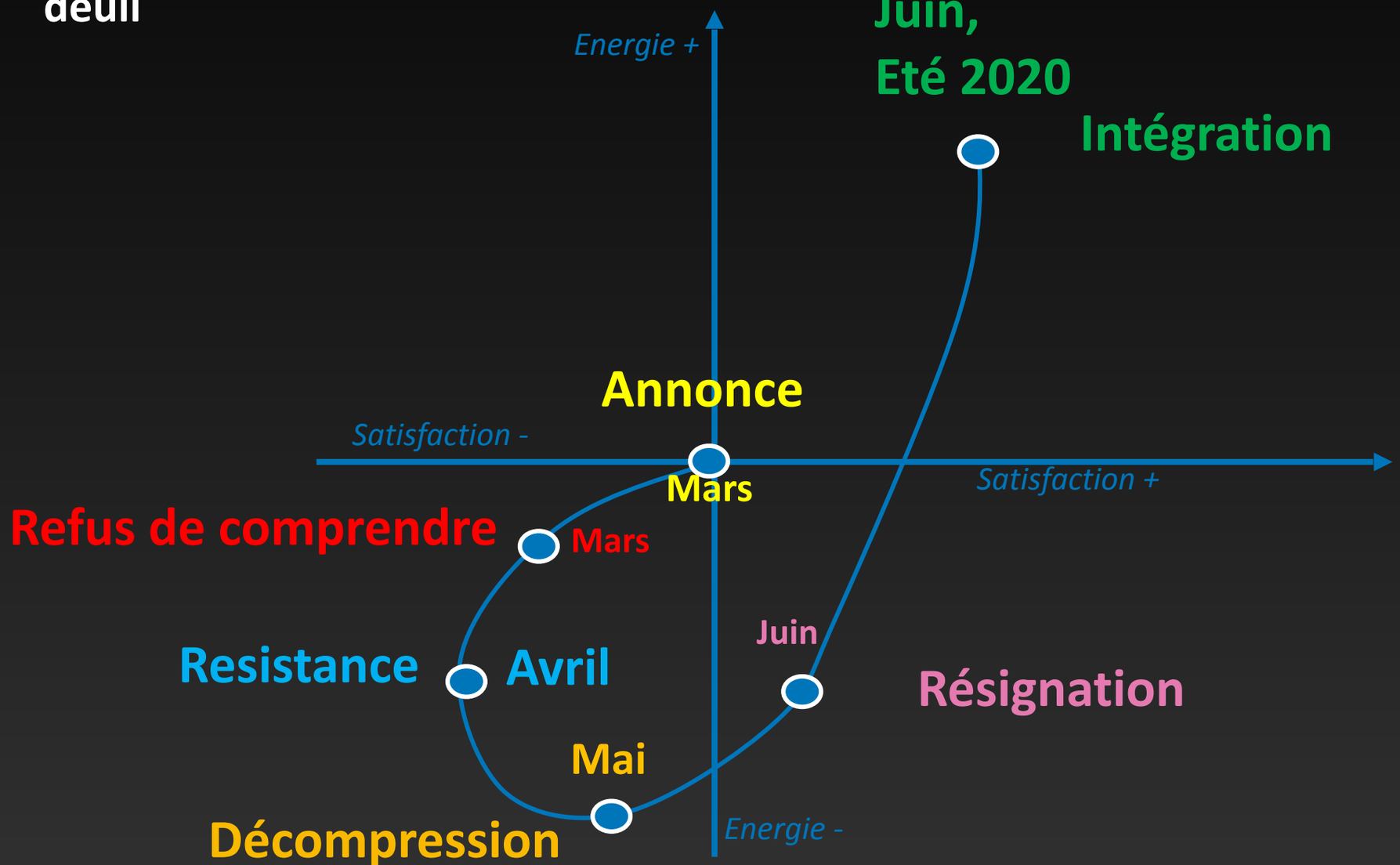
1. Agir sur la confiance en Soi : ne pas blesser inutilement l’estime de l’autre + développer l’art subtil et indispensable du Feed-back positifs.

2. Agir sur la confiance mutuelle ?
Se montrer exemplaire en matière de cohérence de ses comportements et en agissant activement comme régulateur des relations au sein des équipes.

3. Et la confiance dans la Vie ? Sa responsabilité ?
Mettre en place des temps d’ouverture de partage et de parole
où chacun parle de son vécu.
En exprimant ses propres expériences il donne la permission à d’autres de le faire.

Une piste parfois nécessaire : revisiter la courbe deuil avec le collègue

Le positionnement du salarié – les phases de deuil



Beaucoup de croyances, de représentations et de valeurs ont été bousculées, réagencées. Le Risque ? La démotivation collective, faire fuir les équipes, les faire retourner à l'abri de leurs espaces confinés.

Proposition d'une équation de la confiance

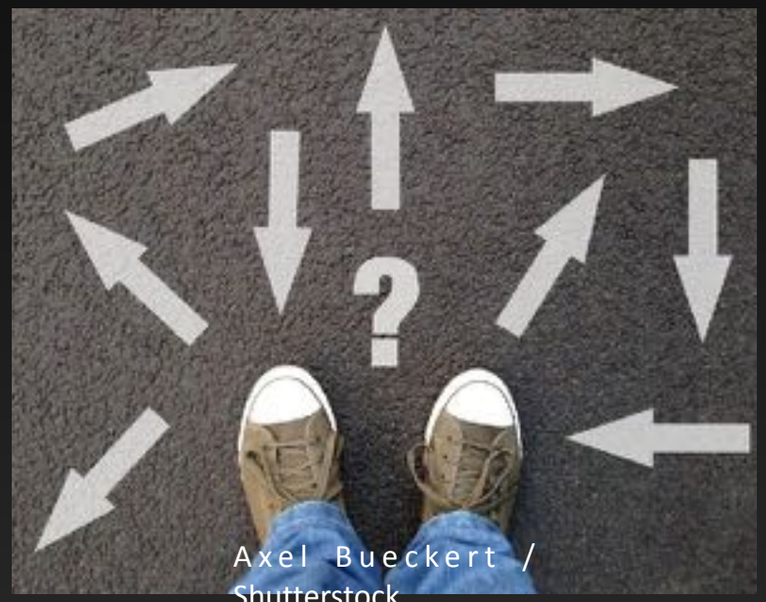
CONFIANCE = BIENVEILLANCE + EXIGENCE

La *bienveillance* *sans l'exigence* risque de s'échouer sur l'écueil de la complaisance.

***L'exigence sans la bienveillance* a des chances de se transformer en intransigeance voire en tyrannie.**

DONC un équilibre pour restaurer un capital confiance nécessaire.

4. Bilan et perspectives



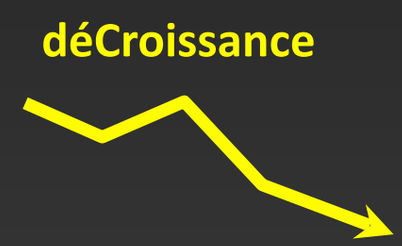
Axel Bueckert / Shutterstock

4. Bilan et perspectives

Enjeux de performances

- **Réduire son activité de 10 à 20 % pour suivre les « gestes barrières »,**
- **Blocages divers et pertes de production parfois massives,**
- **Augmentation de productivité sur certaines activités,**
- **Economies immobilières envisagées,**
- **Délais augmentés du fait des ruptures d'approvisionnements,**

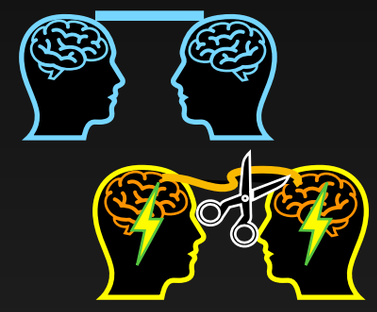
- **Baisses des commandes du fait de l'arrêt d'une partie de l'économie,**
- **Absentéisme en hausse du fait des maladies, problèmes de garde d'enfants…**
- **Développement de compétences nouvelles,**
- **Amélioration de l'autonomie,**
- **Invention de processus, outils, services nouveaux à valoriser,**
- **Etc, etc.**



4. Bilan et perspectives

Enjeux pour la santé : des vécus très différents

- **Stimulation intellectuelle pour certains, épuisements pour d'autres,**
- **Renforcement de certains groupes distanciations dans d'autres,**
- **Peur de la maladie et nouveaux risque** ou **aucune crainte ou risque**
- **Difficultés de certains manager à travailler en confiance,**
- **Mise en visibilité et valorisations nouvelles,**

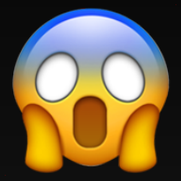


- **Travail empêché et culpabilité de ne pas travailler, possibilité de prise de recul salutaire pour d'autres,**
- **Augmentation de l'estime de soi en se réalisant, en créant, dans le travail de crise,**
- **Jalousie et incompréhension, dévalorisations,**

- **Empathie et entraide,**
- **Difficultés pour d'autres à devoir organiser - manager - faire face aux nouveaux aléas,**
- **Etc.**

4. Bilan et perspectives

« vécus » très variés à entendre / ne pas généraliser



- Certains en sortent **renforcés** tandis que **d'autres** sont **fragilisés, certains restent absents,**

- Le collectif **éclaté à ressouder**,

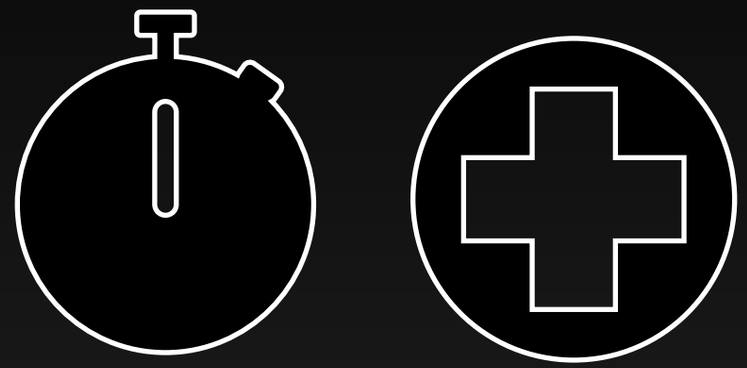
- **Besoins d'écoutes** chez certains salariés, managers …

- Une gestion à adapter, pour **intégrer les nouvelles interférences du travail dans la vie privée**,

4. Bilan et perspectives

Structuration nouvelle de l'organisation résiliante

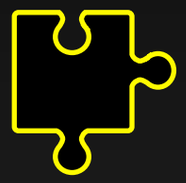
Vers un PCA **AUGMENTÉ**



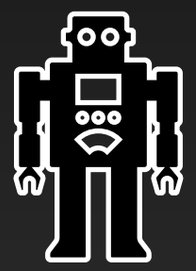
Santé & Performance

+++

Retours d'expérience



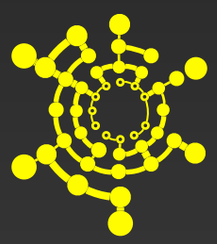
Devenir maîtres des technologies futures.



Moins d'informations, mais meilleure utilité

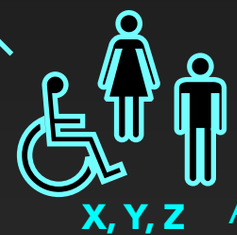
Renforcer le nouvel équilibre

Réseau collaboratifs + autonomes



Evaluer les nouvelles activités et aménagements

Appuyer encore plus les initiatives de terrain (sérendipité)



Soutien social, Nouvelles formations, négociations

4. Bilan et perspectives

Modalités d'appuis aux « réseaux »

Production et BE

Opérateurs

RH

ré-ouvrir le dialogue social

Managers

Appréhender les situations de manière systémique

Représentant du personnel

Miser sur davantage de participation dans l'entreprise

Direction

QHSE

S'appuyer sur les connaissances issues du terrain

UN DÉNOMINATEUR COMMUN : ASSOCIER LE COLLECTIF

Nos Prochains Webinaires

- 21 septembre 2020, 19H : Intelligence collective et coopération (Expérience de L'OBEYA ou Management visuel au CEA).

- Télétravail et nouveaux aménagements (date à définir).
- Vos propositions ?
- Vos Souhaits ?

4. Bilan et perspectives

Ligne d'appel ErgoPACA

Bilan / REX pour capitaliser

Quel bilan de la crise ?

Télétravail confiné quels enseignements ?

Comment renforcer la sérendipité ?

Groupe de travail

Nouvelles contraintes / difficultés ?

Réguler des situations de travail ?

Rassurer le collectif ?

simulations organisationnelles à distance ou pas ?

Pour la reprise

Les nouvelles organisations

5. Echange : la parole est à vous !

(4’ MAXIMUM/ personne)

« Mon vécu du confinement ou déconfinement » :

- *Une émotion ?*
- *Une prise de conscience ?*
- *Un changement dans ma façon de travailler, de voir le travail (la vie aussi).*

Merci pour votre écoute.

C'est à vous…

Patrice et Olivier

6. Articles et ouvrages

Bibliographie

- **Comprendre le travail pour le transformer** : Collectif, Jacques DURAFFOURG, F.GUERIN, A LAVILLE, François DANIELLOU.
- **L'ergonomie** : Monique NOULIN
- Troubles musculo-squelettiques et travail : **quand la santé interroge l'organisation** : Fabrice Bourgeois
- **Souffrance en France.** La banalisation de l'injustice sociale : Christophe DEJOURS
- **Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat :** Robert Castel.
- **Le macroscope :** Joel de ROSNAY
- **Les décisions absurdes** : Christian MOREL
- **Michel CROZIER** : le phénomène bureaucratique

Revue de lectures et téléchargements

COVID ET MALADIES CHRONIQUES

COVID 19 et salariés souffrants de maladies chroniques : http://www.prst-occitanie.fr/a/296/covid-19-une-vigilance-particuliere-de-l-employeur-concernant-les-travailleurs-atteints-de-maladies-chroniques/

RISQUES LIÉS AU TÉLÉTRAVAIL

TÉLÉTRAVAIL & DÉCONFINEMENT : QUESTIONS - RÉPONSES , guide très pratique sur les mesures de base orienté terrain du ministère du travail : https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/coronavirus-covid-19/questions-reponses-par-theme/article/teletravail

GUIDE PRATIQUE DU TELETRAVAIL de l'ADESATT : guide très clair et synthétique orienté pilotage : https://www.cinov.fr/uploads/media_items/guide-pratique-t%C3%A9l%C3%A9travail.original.pdf

Dossier télétravail INRS sur le télétravail "en situation exceptionnelle http://www.inrs.fr/risques/teletravail-situation-exceptionnelle/ce-qu-il-faut-retenir.html

10 questions sur le télétravail / ANACT : https://www.anact.fr/10-questions-sur-le-teletravail

Adopter le télétravail : Guide pratique à destination des employeurs et des salariés du territoire de la Métropole Européenne de Lille : https://www.lillemetropole.fr/sites/default/files/2018-09/Guidet%C3%A9l%C3%A9travailM%C3%A9tropoleLille.pdf

Epuisement lié au télétravail : http://www.slate.fr/story/190065/travail-entreprise-covid-19-confinement-teletravail-risques-psychosociaux-burn-out-isolement-hyperconnexion-management

RPS & COVID

Peur du déconfinement, solitude, COVID 19 et salariés : http://www.slate.fr/story/190011/redouter-deconfinement-misanthrope-angoisse-solitude-relations-sociales

Reste à savoir ce que les entreprises en garderont, et si elles sauront en faire un outil pour le bien-être de leurs salariés : https://www.franceculture.fr/societe/le-teletravail-a-la-croisee-des-chemins-avec-james-galbraith-daniele-linhart-boris-cyrulnik

Sortir du COVID : Covidout : https://www.covidout.fr

RPS et COVID : https://www.actuel-rh.fr/content/les-equipes-vivent-des-situations-de-grande-fragilite

Revue de lectures et téléchargements

LE MANAGEMENT EN TEMPS DE COVID

Dossier ANACT / management et direction: https://www.anact.fr/coronavirus-manager-en-periode-de-crise

Les clés et les freins du management à distance : https://www.forbes.fr/management/les-clefs-et-les-freins-du-management-a-distance/

Téléltravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain : https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/657

LES ÉVOLUTIONS DES ESPACES DE TRAVAIL SUITE AU COVID

The Guardian: Smart lifts, lonely workers, no towers or tourists: architecture after coronavirus
Forbes: 5 predictions about how coronavirus will change the future of work
Forbes: Here's what the postcorona office may will look like

DIVERS

Jacques Luzi : Covid-19 : avant, pendant, après : https://lesamisdebartleby.wordpress.com/2020/04/28/jacques-luzi-covid-19-avant-pendant-apres/

Vidéos capo : https://www.napofilm.net/fr/napos-films/films

Revue de lectures et téléchargements

ERGONOMIE ET COVID

Avant de déclarer une activité inutile : Francois DANIELLOU : https://www.linkedin.com/posts/ergonomes-solidaires_avant-de-d%C3%A9clarer-une-activit%C3%A9-inutile-activity-6653985920947101696-ZzZp

Crise sanitaire et crise du travail : une opportunité dans le chaos ? : https://ergonomie-self.org/2020/05/26/crise-sanitaire-et-crise-du-travail-une-opportunite-dans-le-chaos-2/

Revue de littérature compilée par la SELF : https://ergonomie-self.org/2020/05/12/controverses-et-debats-autour-de-la-situation-de-crise-sanitaire/

Ergonomes solidaires : https://ergonomie-self.org/2020/04/05/ergonomes-solidaires/

Soutien aux adhérents « ErgoPACA » : support donné tout au long de la crise à nos adhérents et sympathisants,

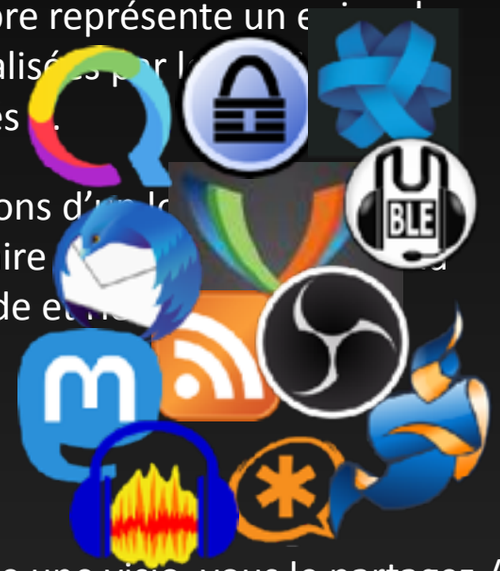
Logiciels

Ressources mobilisables

LOGICIELS LIBRES RECOMMANDÉS PAR LE GOUVERNEMENT

Ne plus dépendre des machines commence par l'utilisation de logiciels dont le code est ouvert, donc vérifiables (trackets, cookies, etc) : « cette accessibilité au code source . La cour des comptes écrivait (extrait) à ce sujet « le logiciel libre représente un e[illegible] sécurité et de souveraineté », relèvent les magistrats. Les utilisateurs peuvent « s'assurer des actions réalisé[illegible] protéger contre les fonctions indésirables et éventuellement le modifier en fonction des usages identifiés ».

« À l'inverse, les solutions propriétaires ne permettent pas aux usagers de connaître l'ensemble des actions d'[illegible] distribués sans le code source, qui reste le secret de l'éditeur », poursuit le rapport public. Il faut donc faire [illegible] certitude absolue que les programmes installés sur un parc informatique font bien ce qu'on leur demande e[illegible]



http://references.modernisation.gouv.fr/socle-logiciels-libres ;

Cliquer sur le lien suivant pour télécharger la liste à jour : Le SILL 2020 en document téléchargeable

Un outil de VISIO extrêmement facile à utiliser, gratuit et libre : JITSI.org : vous cliquer sur un lien qui crée une visio, vous le partagez / les invités n'ont plus qu'à cliquer dessus pour intégrer la vision sans devoir se déclarer.

Tutoriel JITSI : https://www.youtube.com/watch?v=c8LVqvwFStc

Logiciel de sondage très pratique, gratuit et libre : framadate.org

MODÈLES DE DOCUMENTS TÉLÉTRAVAIL EN TÉLÉCHARGEMENT

Attestation sur l'honneur : conformité électrique,
Informations utiles avant de procéder au diagnostic des installations électriques de la zone réservée au poste de télétravailleur
Modèle d'accord de branche
Modèle d'accord d'entreprise
Modèle « flash info « information des salariés sur la mise en place du télétravail

Vous souhaitez contacter ERGOPACA ?

1. Pour vous,
2. Pour votre entreprise,
3. Pour obtenir de plus ambles informations,
4. Pour réfléchir et agir avec nous ?

Ergopaca : contact.ergopaca@gmail.com

Mail/Tel des intervenants :

Patrice Petitjean : patrice.petitjean@ergogenese.fr : 06 60 35 79 20
Olivier Paris : olivierparis2008@yahoo.fr : 07 81 77 72 75

Les intervenants :

Patrice

Consultant en Ergonomie depuis 23 ans, professeur associé du Master facteurs humains et ingénierie des systèmes d'information, bénévole de l'association ErgoPACA depuis 2015.

- Mécanicien avion dans une autre vie,
- Consultant en ergonomie depuis 1997,

J'ai la chance de pratiquer un métier passionnant dans lequel ma curiosité, mon gout de la transmission et mon appétence pour le travail en réseau se nourrissent de belles rencontres.

Oliver

Consultant globalement joyeux, positif, confiant dans l'avenir.

- 15 ans en Bolivie dans des projets de développement auprès d'agriculteurs indiens, dans l'environnement et dans le domaine de l'industrie pétrolière.
- Puis, conseiller en création d'entreprise en France (10 ans) des créatrices et créateurs d'entreprise avant de me focaliser sur l'analyse des conditions de travail dans les entreprises (CEA, GRDF, etc.).
- **Sociologue** de formation, je suis aussi Ergonome de l'activité (CNAM) et Coach Professionnel (Institut Maïeutis).

Pour moi, il est déterminant de (re)mettre l'important (le travail) au cœur de l'essentiel (la vie).