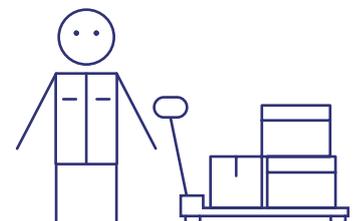
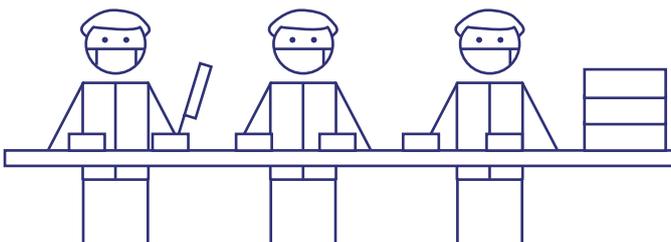
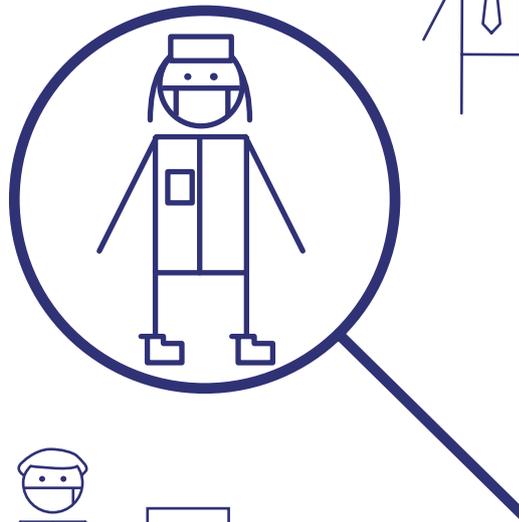
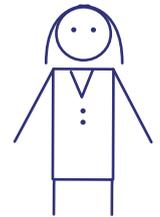
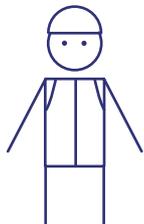


Témoignages

Récits d'action  
& enseignements

# COVID-19 : LES ORGANISATIONS DU TRAVAIL A L'ÉPREUVE DE LA CRISE



# Sommaire

Page 3 **Covid-19 : les organisations du travail à l'épreuve de la crise**

Page 5 **Cinq organisations à la loupe**

## Cinq témoignages

 **Manager le travail à distance**  
#organisation #management #QVT

**«Le contact humain primera toujours»**  
#CSE #téléconsultation #reprise d'activité



 **Revoir la prise de décision face à la crise**  
#participation #risques professionnels #organisation

**«La proximité sur les chantiers de BTP ne sera plus la même»**  
#BTP #télétravail



 **Un mot d'ordre : rassurer**  
#prévention #risques professionnels

**«On se connaît mieux en étant à distance»**  
#télétravail #fonction publique #autonomie



 **De nouvelles manières de travailler ensemble**  
# expérimentation #distance #management

**«Notre tradition de dialogue a facilité la prévention»**  
#DUERP #prévention #risques professionnels



 **Garder le lien à distance**  
#production #management #multisites #industrie

**«Ma TPE en confinement...»**



#TPE #organisation du travail #télétravail

Page 16

 **Ce que l'on en retient**

**DÉCRYPTAGE : leçons de crise**

# Covid-19 : les organisations du travail à l'épreuve de la crise

***Depuis mars 2020, la crise sanitaire du Covid-19, de par son caractère soudain et son ampleur mondiale, a remodelé le monde du travail et accéléré des transformations déjà plus ou moins présentes. Télétravail massif, management à distance, dialogue social resserré, prévention des risques et continuité de l'activité... Une nouvelle équation s'est imposée aux acteurs, contraints de réinventer leur quotidien et d'adapter l'organisation du travail, voire de l'inventer à l'instant T.***

Les récits d'entreprise présentés ici montrent que si les difficultés entraînées par la crise ont généré des situations de travail dégradées, elles ont parfois pu donner lieu à des innovations et des initiatives inspirantes en matière de conditions de travail.

A chacune des étapes vécues par les organisations, qu'elles soient publiques ou privées - confinement, déconfinement progressif, reprise de l'activité et du travail à distance ou du présentiel, prolongation du chômage partiel -, la question des conditions de travail ou de la qualité de vie au travail s'est invitée au cœur des réflexions sur la prévention et le maintien de l'efficacité, de la continuité du service et de la performance globale.

Elle en est même devenue la pierre angulaire : comment, par la (ré)organisation du travail, assurer la sécurité des travailleurs en même temps qu'une capacité productive individuelle et collective ?

## Quels enjeux pour le travail ?

Les enseignements issus de témoignages et des travaux de capitalisation réalisés par le réseau Anact-Aract dès le début de la crise sanitaire montrent les leviers que les entreprises ont su actionner, autant que les freins qu'elles ont rencontrés. Le télétravail déployé massivement et à plein temps, le dialogue social intensifié avec les représentants du personnel pour discuter prévention et nouvelles organisations, la prévention et les équipements adéquats lorsque le travail se poursuivait en présentiel, les temps de travail et les plannings - des personnels soignants, des livreurs...



Des pans entiers du monde du travail ont été percutés, avec des situations très variées selon que l'entreprise avait mis en place ou non un certain nombre de mesures avant propagation du virus.

La qualité du dialogue social et son degré de dynamisme en amont de cette période ont été par exemple des éléments déterminants pour gérer la situation : là où une culture du dialogue sur le travail et de la discussion sur la prévention était déjà en place - dans le cadre d'une démarche qualité de vie au travail par exemple, ou de déploiement des nouveaux CSE -, la mutation «forcée» de l'organisation a souvent été mieux appréhendée.

Maintenir l'activité en adaptant les processus aux besoins de prévention, voire en créant de nouveaux dispositifs de prévention a contraint les partenaires sociaux de l'entreprise à collaborer étroitement et trouver en très peu de temps des points d'entente pour faire face.

Cet «alignement» contraint et inédit, projetant le travail et son organisation au cœur des discussions, a pu conduire à la co-construction de processus d'adaptation parfois réussis et riches d'enseignements, qu'il s'agira de garder en mémoire.

La situation sanitaire et les objectifs de prévention restent d'actualité, sans doute encore pour plusieurs mois. Les cinq récits d'action ici relatés, accompagnés de courts témoignages, sont des morceaux choisis des différents entretiens menés par le réseau Anact-Aract. Objectifs de ces entretiens : investiguer le dialogue social, la prévention des risques, le management à distance et les reconfigurations d'organisation pérennisées par la crise. Ils donnent notamment à voir comment ces mutations accélérées peuvent favoriser, dans les pratiques, l'ancrage de la gestion simultanée de la prévention des risques et de la productivité, en les situant au même niveau d'enjeu stratégique... Ils sont autant de ressources auxquelles toute organisation - quelle que soit son activité - peut potentiellement s'identifier et dont elle peut s'inspirer.





CAS  
#1

# MANAGER LE TRAVAIL À DISTANCE

# ORGANISATION

# MANAGEMENT

# QVT

## INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE POUR L'AGRICULTURE L'ALIMENTATION ET L'ENVIRONNEMENT (INRAE)

 Région Île-de-France	EPCST Institut à caractère scientifique & technologique
 Recherche	 11 500 agents

Afin de maintenir au mieux les activités de recherche dans ses nombreux centres, l'ensemble des responsables de l'INRAE, notamment ceux de la direction des ressources humaines et du développement durable (DRHDD), ont dû mettre en place des dispositifs dans l'urgence et expérimenter un management à distance inédit jusqu'alors.

Issu de la fusion opérée début 2020 entre l'Institut national de la recherche agronomique (INRA) et l'Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (Irstea), l'INRAE emploie des agents titulaires et contractuels.

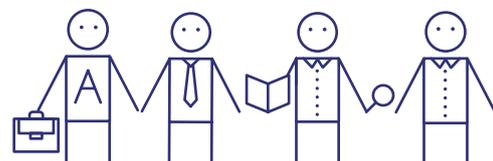
Présent partout en France, il est composé de 18 centres, 14 départements et 268 unités expérimentales, de recherche et de service.

### Qu'ont-ils fait ?

Lorsque le confinement est annoncé, c'est le management à distance - jusqu'alors peu pratiqué - qui caractérisera le plus la mutation opérée en urgence. Un dispositif d'adaptation structuré a été mis en place avec un plan de continuité d'activité - PCA - élaboré par chacun des centres, une cellule de crise réunie deux fois par semaine par le PDG - 70 personnes -, des conseils d'unité et de centres de recherche. Plusieurs mesures de soutien aux agents et au management ont été prises : vademécum, numéro vert de cellule psychologique, accompagnements des directeurs d'unité par un prestataire extérieur, réunions d'équipes régulières, communication interne - journal, mot du président, infos RH. Les activités terrain indispensables ont été maintenues tandis que les recrutements et concours se sont poursuivis en les adaptant au contexte.

### Avec quels leviers ?

L'INRAE a structuré depuis plusieurs années une politique de prévention des risques et des actions QVT - mise en place d'un baromètre, priorité du plan de modernisation des fonctions supports... La responsable du pôle QVT a contribué, aux côtés des autres acteurs, à la mise en place de dispositifs - webinaire pour managers, relecture du vademécum, réunions hebdomadaires pour maintenir le lien avec les agents du département. En tant qu'assistante de prévention et en lien étroit avec le psychologue du travail, elle a pu remonter des informations et alerter le directeur sur certaines problématiques rencontrées.



## Pour quels effets ?

Si les outils de communication et de dialogue social ont semblé donner satisfaction, et si des difficultés rencontrées par des agents ont été signalées - suractivité due au travail, isolement... -, les difficultés de maintien d'un collectif à distance ont pu complexifier l'évaluation du vécu réel de certains agents. Dans le cadre de la reprise, la cellule de crise et les conseils d'unité et de centres restent opérationnels. Le dispositif de télétravail sera amené à évoluer, et des mesures de veille et d'évaluation vont être mises en place, notamment une démarche de retours d'expérience sur cette période.

### Ce qu'on en retient

Malgré les risques et difficultés dues à l'isolement, la démarche QVT mise en œuvre par l'INRAE en amont de la crise a favorisé l'adoption rapide de nouveaux dispositifs. Ceux-ci ont permis de maintenir la continuité de l'activité et la santé des agents, tant sur le site qu'à distance.

p 17 



**Pour aller plus loin, contactez :**

 Anact	 INRAE
 Anne-Marie Nicot, chargée de mission	 Hélène Corlay, responsable du pôle qualité de vie au travail
 am.nicot@anact.fr	 helene.corlay@inrae.fr

#1

«CETTE PÉRIODE A RENFORCÉ MON CHOIX DE VIE PROFESSIONNELLE»



**LISE, INFIRMIERE STAGIAIRE**

#secteur sanitaire et médico-social

#ressources humaines #stage

**Elle a commencé son stage la veille du confinement. Sa tutrice ayant été contaminée, elle a choisi de continuer. La solidarité des personnels soignants et des patients lui a permis de tenir. Au final, elle ne regrette pas d'avoir vécu cette expérience fondatrice pour sa future carrière.**

« Tout a été très paradoxal dans cette période. Les patients étant confinés chez eux, cela nous a permis d'avoir des horaires plus souples et d'être sûres de leur présence chez eux. Les opérations non urgentes ayant été annulées, il y avait également moins de patients. Moins de monde sur la route aussi et un trafic plus fluide pour nous rendre aux domiciles. Mais la peur de la contamination était là. En rentrant à mon domicile, j'avais un «SAS de décontamination» pour ne pas risquer de contaminer mes proches. C'était un stress important, des questions qui se posaient, d'autant que manquait du matériel de protection. Puis est arrivée la contamination de ma tutrice - un moment très difficile. Elle a eu une forme sévère, j'ai eu vraiment peur qu'elle ne s'en sorte pas. Finalement, j'ai choisi de continuer mon stage avec une autre infirmière. Nous avons réalisé les interventions à domicile ensemble et une forte solidarité s'est développée entre nous, avec les patients, les médecins, les pharmaciens. La tournée des patients a été réorganisée, de façon à visiter une patiente atteinte du Covid en toute fin de journée, afin que ce soit la dernière que nous rencontrions. Je pense que maintenir mon stage a été un bon choix malgré ces circonstances particulières : je ne suis pas sûre qu'une pandémie se vive souvent dans une carrière. Cette période a encore renforcé mon choix de vie professionnelle ».

CAS  
#2

## REVOIR LA PRISE DE DÉCISION FACE À LA CRISE

# PARTICIPATION

# RISQUES PROFESSIONNELS

# ORGANISATION

## ALTER-CONSO

 Région Auvergne Rhône-Alpes	<b>SCIC</b> Société coopérative d'intérêt collectif
 Agriculture	 8 salariés

Continuer ou stopper l'activité de distribution de paniers bio auprès des adhérents / consommateurs ? C'est une question qu'Alter-Conso a dû trancher en 24h, dès le 17 mars, à contre-courant de ses modalités habituelles de décisions - partagées, mûrement réfléchies et discutées entre salariés, producteurs et consommateurs.

Alter-Conso distribue des produits issus de l'agriculture locale. La coopérative rassemble une 50<sup>e</sup> de producteurs pour environ 800 adhérents. Elle organise la distribution hebdomadaire de paniers - fruits et légumes, laitages, viandes, œufs et pains - produits par des agriculteurs et artisans locaux dans un rayon de moins de 50 kilomètres et dans 14 lieux de distribution.

Elle fonctionne sur un mode participatif et démocratique permettant des prises de décisions collégiales. Un processus bousculé par la rapidité des mesures à prendre au début de la crise.

## Avec quels leviers ?

## Qu'ont-ils fait ?

La coopérative soutient l'ambition, depuis sa création, de garantir un revenu stable, prévisible et décent pour les producteurs, et de démocratiser l'accès à ce type d'alimentation. Un travail a donc été mené pour aller vers une notion de « prix juste » par une discussion entre les parties prenantes. La coopérative fait ainsi vivre au quotidien les principes coopératifs et démocratiques qui s'incarnent dans son mode de gouvernance. Mais cette fois - au moment de la crise sanitaire -, toutes les parties prenantes habituelles ne peuvent être présentes pour en discuter. Une réunion de crise et des contacts mails et téléphones permettent d'échafauder différents scénarios. Finalement un accord rapide est trouvé : l'entreprise doit continuer son activité afin d'écouler les fruits et légumes des producteurs locaux et alimenter les adhérents livrés à domicile. Eux aussi font par ailleurs savoir qu'ils souhaitent la continuité de l'activité.

Le débat et la décision sont menés en respectant les principes initiaux de décisions collégiales et le respect du fondement même d'Alter-Conso : l'utilité sociale. Le rôle des salariés est de collecter ces produits auprès des producteurs puis de les rendre disponibles pour les consommateurs. En ce sens, une grande part de leur travail consiste en une activité logistique impliquant du transport de marchandise sur des courtes distances, du tri et de la manutention. D'anciens stocks de masques sont dénichés, des sacs plastiques utilisés pour l'emballage des produits et les producteurs mobilisés. Les livraisons à deux dans le même camion sont maintenues. Malgré quelques réticences, au global chacun s'adapte. Parallèlement, et pour tracer ce qui se déroule durant les 15 premiers jours - les plus tendus dans la période -, un journal de bord est réalisé afin de suivre les ajustements au jour le jour et identifier ce qui fonctionne ou non.

## Pour quels effets ?

Ici, le fonctionnement habituel est bousculé et adapté au contexte, générant finalement une nouvelle modalité décisionnelle. «La crise a révélé la possibilité de changer d'état d'esprit en deux heures de temps, souligne Samuel Hevin, salarié de la structure. Il y a une résilience qui fonctionne, même si habituellement, nous prenons le temps de construire un consentement». Après les 15 premiers jours intensifs, le rythme de travail se stabilise pour tous. Salariés comme producteurs parviennent à retrouver un équilibre de vie, un principe fort habituellement porté par la coopérative.

### Ce qu'on en retient

L'expérience d'Alter-Conso souligne une capacité d'adaptation permettant d'aller au-delà des fonctionnements habituels. Elle montre aussi que le processus démocratique ne constitue pas un verrou empêchant des décisions fortes et rapides.

p 17



**Pour aller plus loin, contactez :**

Anact	Alter Conso
Clément Ruffier, chargé de mission	Samuel Hévin, chargé de mission
c.ruffier@anact.fr	contact@alter-conso.org

#2

«LA PROXIMITÉ SUR LES CHANTIERS DE BTP NE SERA PLUS LA MÊME»



**JULIEN, CONDUCTEUR DE TRAVAUX**  
#BTP #télétravail

Son activité en fermeture industrielle consiste notamment à organiser la pose de produits sur les chantiers, en relation avec les autres corps de métiers. Il témoigne de contraintes communes au secteur du BTP pendant la pandémie de Covid-19 et d'interactions à venir renforcées avec les autres acteurs intervenant sur les chantiers.

«J'ai pratiqué le télétravail pour continuer à répondre à des commandes, organiser des chantiers, maintenir le lien... Mais je ne suis pas friand de ce mode de travail à distance. A mon sens, il rompt la dynamique de groupe, et l'environnement personnel rend la concentration difficile. Notre organisation de travail est dépendante de nombreux paramètres et complexités logistiques - trouver une équipe de pose, gérer les disponibilités des sous-traitants et poseurs internes, changer d'interlocuteurs selon le matériel...-, accentuées par la période. Plusieurs activités propres à nos missions n'étaient, par ailleurs, plus réalisables pendant le confinement, comme vérifier la pose lors de la mise en place de chantiers à distance. La période aura malgré tout réintroduit un peu de collectif. En temps normal, c'est une activité plutôt solitaire. Pour la suite, la proximité physique sur les chantiers ne sera plus la même et impliquera de sécuriser les interactions avec les parties prenantes ; on aura besoin d'être en contact avec les autres conducteurs de travaux afin de bien s'organiser. Ce qui est certain, c'est que la charge de travail à rattraper sera importante.»

CAS  
#3

## UN MOT D'ORDRE : RASSURER

# PREVENTION

# RISQUES PROFESSIONNELS

## CHOCOLATERIE MONET

 Région Auvergne Rhône-Alpes	<b>SARL</b> Société anonyme à responsabilité limitée
 Fabrication de cacao, chocolat et de produits de confiserie	 10 salariés

Cette chocolaterie a dû se réinventer afin de maintenir son activité. Après trois semaines de fermeture et de chômage partiel, le dirigeant a rouvert seul le 3 avril avant d'être rejoint par les salariés. Son parti pris : assurer l'activité et la vente tout en rassurant et en assurant les bons gestes.

La chocolaterie Monet existe depuis 1906 ; c'était auparavant une confiserie, au 18<sup>e</sup> siècle. Le père de l'actuel dirigeant - Stéphane Gilibert - l'achète en 1993 et celui-ci le reprend en 2001. Il existe deux magasins : l'un à Bourg-en-Bresse et l'autre à Pérourges.

Etre chocolatier, c'est être autant à la fabrication qu'à la vente, avec une partie de gestion du personnel et d'administratif : relation clients, gestion des commandes d'entreprises par mail, supervision de la boutique, décoration de la vitrine... la polyvalence est de mise pour le dirigeant, même s'il peut s'appuyer sur une équipe solide. Lorsque le confinement arrive, le dirigeant est en première ligne.

## Qu'ont-ils fait ?

Dès le début de la crise, tous les salariés ont été mis au chômage partiel et la chocolaterie a fermé boutique. Durant 15 jours, il n'y a plus aucune activité. Le 3 avril, le dirigeant Stéphane Gilibert rouvre seul, avec les horaires normaux, jusqu'à Pâques. Il ne reprend pas la fabrication et se fixe pour objectif de vendre ce qui a déjà été produit. Autre préoccupation : mettre en œuvre les gestes barrière, les mesures d'hygiène - déjà strictes en temps normal - et rassurer le plus possible la clientèle qui revient peu à peu. Les salariés reviennent eux aussi. Le dirigeant a un leitmotiv : rassurer. Les actions de prévention sont mises en place et rendues visibles : désinfection régulière, gel hydroalcoolique, plastique et désinfection systématique sur le terminal de paiement. Même chose pour le personnel : gants - déjà utilisés pour la fabrication avant la crise -, masques, gel, lavage des torchons et équipements en machine tous les soirs...

## Avec quels leviers ?

La philosophie a été de s'adapter aux réactions des clients, partagés entre ceux qui se protégeaient et ceux qui étaient moins rigoureux. Le dirigeant s'est senti informé et soutenu : «J'ai beaucoup de courriels de la CCI, de la chambre des métiers, de la confédération des chocolatiers, des infos sur l'agroalimentaire, la Région... L'association des commerçants du secteur diffuse elle aussi beaucoup d'informations sur les aides, les démarches à effectuer pour les obtenir, des liens pour commander des masques, où trouver les éléments, etc.»



## Pour quels effets ?

Au final, l'activité reprend relativement rapidement dans des conditions correctes. A l'avenir, certaines normes resteront sans doute de mise mais l'entreprise relevant du secteur de l'alimentaire, la façon de travailler ne change pas fondamentalement puisqu'il existe déjà des règles strictes d'hygiène. Le challenge reste de traverser l'été : pour une chocolaterie, ce n'est pas la meilleure période pour le chiffre d'affaires. Aussi, le dirigeant envisage-t-il, après avoir réfléchi à une éventuelle activité de vente de glaces - finalement peu rentable - de prolonger le chômage partiel jusqu'en septembre, le temps de revenir financièrement à la «normale».

## Ce qu'on en retient

Le dirigeant de cette TPE est resté, comme souvent dans les petites structures, la pierre angulaire du maintien de l'activité qu'il a gérée seul durant plusieurs semaines. Il a su s'appuyer sur des acteurs locaux pour l'aider à réaliser les démarches nécessaires et a compris que sa clientèle était prête au retour si elle était rassurée.

p 18 



**Pour aller plus loin, contactez :**

 Anact	 Chocolaterie Monet
 Manon Keusch-Bessard, chargée de mission	 Stéphane Gilibert, dirigeant
 m.keusch-bessard@anact.fr	 chocolateriemonet@sfr.fr

### #3

## «NOTRE TRADITION DE DIALOGUE A FACILITÉ LA PRÉVENTION»



**MARC, DIRIGEANT DE BATEAUX DE PLAISANCE**  
#DUERP #prévention #risques professionnels

**A la tête d'une entreprise familiale de vente et d'entretien de bateaux de plaisance des Hauts-de-France, il a dû faire face à l'arrêt de son activité et à un certain isolement. Une tradition de dialogue dans cette TPE a été néanmoins été facilitante pour organiser la prévention en phase de reprise.**

«Nous avons dû fermer le magasin aux clients et stopper l'activité de l'atelier en ayant recours au chômage partiel. Seules les missions de passage de commande, d'étiquetage, de mise à jour des rayons et de nettoyage ont été maintenues. Hormis l'incertitude liée à la crise sanitaire et au devenir de l'entreprise, la principale difficulté a été de prendre les devants pour toutes les démarches. A part la médecine du travail et le cabinet comptable qui ont soutenu l'entreprise dès le début, nous n'avons pas réussi à obtenir de contacts - ni avec notre banque, ni avec les instances octroyant des fonds de soutien. Une autre difficulté a été le peu de livraisons de la part des fournisseurs, eux-mêmes en arrêt pour la plupart. Malgré tout, en tant qu'entreprise familiale, nous bénéficions d'une bonne communication avec nos trois salariés. Une tradition de dialogue a permis de prendre rapidement des mesures de prévention en atelier et a facilité la réorganisation future, pensée collectivement. J'ai aussi pris conscience de l'importance de la mise à jour du DUERP - document unique d'évaluation des risques professionnels.»

CAS  
#4DE NOUVELLES MANIÈRES  
DE TRAVAILLER ENSEMBLE

# EXPERIMENTATION

# DISTANCE

# MANAGEMENT

## TALENZ BRETAGNE

 Région Bretagne	<b>SARL</b> Société anonyme à responsabilité limitée
 Expertise comptable	 80 salariés

Ce cabinet d'expertise comptable, membre du réseau Talenz, a vu son activité se poursuivre, voire s'intensifier, pendant le confinement, dans un contexte inédit de travail à distance. Télétravail généralisé, priorisation des tâches, communication avec les clients et nouveaux process pour les accompagner... la réorganisation a été profonde.

Talenz en Bretagne, c'est deux bureaux à Rennes et à Saint-Brieuc. Il s'agit d'une société de conseil pour les activités d'expertise-comptable - accompagnement aux dirigeants et mise en place de dossiers de prêts garantis par l'Etat -, de production de paye et de conseil social aux entreprises - accompagnement de la mise en place de chômage partiel, de garde d'enfant, d'arrêt maladie, ou de l'instabilité réglementaire.

Dans un contexte inédit de travail à distance, c'est toute l'organisation qui a été repensée, avec une priorisation des tâches rapidement réalisée ou de nouveaux processus de communication interne ou vers les clients.

## Avec quels leviers ?

## Qu'ont-ils fait ?

L'activité de travail soutenue et le travail collaboratif à distance ont nécessité une collaboration renforcée au sein des équipes et avec la ligne managériale. Comme pour beaucoup d'entreprises, la période a accéléré l'expérimentation de nouveaux outils de communication adaptés au télétravail « de masse ». La visioconférence a vite été privilégiée afin de soutenir les coopérations au sein des équipes et le management à distance. Très vite, le besoin de réaliser un retour d'expérience sur les modalités de travail en confinement s'est fait ressentir. Les associés et les managers, en lien avec leurs équipes, se sont interrogés : « parmi les activités ou pratiques, lesquelles peuvent être suspendues, réinventées, voire supprimées ? A contrario, quelles seraient celles à accélérer ou créer car positives, novatrices ou pertinentes ? »

Les outils existants de travail à distance - PC, téléphone mobile, logiciels métiers et outils internes accessibles en ligne - ont permis de passer au télétravail généralisé dès le début du confinement. L'appropriation collective de la visioconférence a ensuite facilité les coopérations et le management à distance. Les associés et les managers sont restés à l'écoute des remontées des difficultés et des besoins des collaborateurs dans le travail, lors de temps dédiés d'échanges et de régulation. La démarche QVT initiée avec l'Aract Bretagne a renforcé les apprentissages qui se sont diffusés et ont aidé à mieux gérer la période. A noter par exemple, la pratique du retour d'expérience ainsi que les groupes de travail à distance sur l'usage du numérique.



## Pour quels effets ?

Malgré la suractivité liée à la crise et à la gestion des difficultés individuelles et organisationnelles des clients, la forte implication des salariés a permis une avancée des dossiers similaire aux années précédentes. Il n'y a pas eu de retard pris, même si de la fatigue a été ressentie par les équipes et l'encadrement. Les efforts des collaborateurs ont été reconnus et valorisés par l'équipe de direction - témoignages, prime... La période a accéléré l'usage du numérique, poussé par les besoins du travail à distance. Le confinement a aussi renforcé les coopérations dans le travail et avec les clients.

## Ce qu'on en retient

Le feedback des salariés a permis d'identifier un certain nombre de points forts à développer : l'usage du numérique pour faciliter la réalisation du travail, les coopérations et le management, les pratiques de management entre associés, managers et équipes. Autres axes de réflexion : l'évolution des méthodes et pratiques de travail, dont le télétravail à poursuivre dans de meilleures conditions, avec un cadre plus collectif et concerté.

p 17



p 18



**Pour aller plus loin, contactez :**

Aract Bretagne	Talenz Bretagne
Florent Arnaud, chargé de mission	Clémentine Piffard, secrétaire générale associée
f.arnaud@anact.fr	cpiffard@talenz.fr

#4

## «ON SE CONNAÎT MIEUX EN ÉTANT À DISTANCE»



**HENRI, ASSISTANT À MAITRISE D'OUVRAGE**  
#fonction publique #autonomie #organisation du travail

**Son métier l'amène à réaliser des prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage auprès des communes et il est très autonome dans son travail - quasiment sur le terrain la moitié du temps. Autant dire que le confinement a quelque peu modifié son organisation, celle de son équipe et leurs relations...**

«J'ai de la chance : l'organisation et la dimension collective étaient déjà fortes avant la crise, elles le sont restées pendant le confinement. Ma direction a mis en place de nombreux outils pour maintenir le lien : groupe WhatsApp, création de salles de visioconférences, soutien important et partage d'un rapport d'étonnement sur un intranet commun pour permettre à chacun de partager des réflexions. De mon côté, j'ai recréé mon bureau dans ma salle à manger, les enfants étant grands et peu à même de me mobiliser pour leurs devoirs. Ce qui a été difficile : le manque de contacts avec les collectivités. Certains sujets s'accommodent mieux que d'autres de la visio. Par exemple, les élus étaient demandeurs de contacts en direct. L'après-crise et la reprise ? On a été un peu le laboratoire de plein de choses. La visio va sûrement rester comme pratique de réunion. Le soutien aux communes a été renforcé dans cette période et cela constituera un autre des points forts après la crise. Et finalement, de manière assez paradoxale, au sein du service, on se connaît aujourd'hui mieux en étant à distance : chacun se sent en confiance pour partager son vécu, en sachant que cela sera entendu par les autres».

CAS  
#5

## GARDER LE LIEN À DISTANCE

# PRODUCTION

# MANAGEMENT

# MULTISITES

# INDUSTRIE

### MARTIN TECHNOLOGIES

 Région Pays de la Loire	<b>SAS</b> Société par actions simplifiées
 Marquage industriel	 100 salariés

Martin Technologies, société de marquage industriel sur plastique et métal implantée près d'Angers, compte environ 100 collaborateurs. Pendant la pandémie de la Covid-19, l'entreprise a dû s'adapter et réorganiser son activité.

À l'annonce du confinement, Martin Technologies, fabricant de plaques et étiquettes pour les domaines de l'industrie et du luxe, et de claviers à membrane, a choisi de recentrer son activité sur les demandes en lien avec le secteur de la santé.

Dès lors, sur site, une douzaine de salariés produisaient des claviers pour des respirateurs artificiels. Le reste de l'équipe était en chômage partiel. L'entreprise s'est organisée pour pouvoir maintenir une activité d'un côté, et garder le lien avec les salariés confinés de l'autre.

### Qu'ont-ils fait ?

Les échanges avec les salariés en chômage partiel se sont faits via la messagerie WhatsApp avec deux groupes dédiés : un pour partager des informations sur la situation, un pour partager des moments de vie. «C'est assez intéressant à suivre, c'est un condensé de comportements, parfois légers, parfois graves, parfois pudiques, parfois extravertis, parfois moralisateurs, parfois modérateurs... Cela crée des tensions, des fous rires, de la fierté envers nos collègues qui bossent, du partage, des confidences. La vie quoi ! Ce lien social est important, il nous permet, au-delà d'informer en temps réel nos collaborateurs, de prendre la température quotidienne de l'entité», expliquait Stéphane Cazoulat, co-animateur de l'évolution culturelle et organisationnelle chez Martin Technologies. Les équipes n'ont pas instauré de règles sur les échanges, bien qu'il puisse y avoir un réajustement par itérations si nécessaire.

### Avec quels leviers ?

Martin Technologies est organisée selon 3 mini-usines autonomes, chacune avec un type de produits fabriqués. Lorsqu'il a fallu maintenir une continuité sur la fabrication de claviers à membranes, l'équipe dédiée à cette fabrication s'est mise en ordre de marche et les autres mini-usines ont pu cesser l'activité pour protéger les salariés concernés. L'entreprise a également mis en place des visioconférences avec les managers afin de faire un point de situation. Elle a aussi maintenu le lien avec ses clients : les discussions n'ont pas vocation à parler « business » mais à prendre des nouvelles, échanger des informations...



## Pour quels effets ?

Les initiatives, qu'elles aient été pilotées ou non par les directions, montrent l'importance de garder un collectif de travail même à distance. Des liens sont maintenus pour le travail : échanges manager / équipe ou collaborateurs entre eux. D'autres sont plus informels et permettent juste de se donner des nouvelles, bref, de nourrir la sociabilité !

## Ce qu'on en retient

Martin Technologies avait initié un changement organisationnel, convaincu que de nouvelles façons de travailler étaient nécessaires pour plus de performance économique et sociale. L'entreprise mise sur une approche participative des nouvelles formes de travail, plaçant le dialogue et la concertation au centre de ses pratiques. Une dynamique qu'il s'agit maintenant de faire perdurer au-delà de la crise.

p 17

p 17



**Pour aller plus loin, contactez :**

 Aract Pays de la Loire	 Martin Technologies
 Lena Miller-Jones, chargée de mission	
 l.miller-jones@anact.fr	 02 41 21 41 21

#5

## «MA TPE EN CONFINEMENT...»



### CLAIRE, DIRIGEANTE TPE COMMUNICATION

#organisation du travail #télétravail #reprise d'activité

Elle dirige une TPE dans le secteur de la communication - 4 salariés. Son métier l'amène à utiliser le numérique chaque jour. La crise du Covid-19 est venue percuter de plein fouet sa structure... économiquement, humainement, socialement.

«Avec cette crise sanitaire, je me suis interrogée sur l'utilité de mon travail, qui n'est pas concret. J'ai finalement retrouvé un sens, en mettant mes compétences dans des actions de bénévolat, durant cette période inédite. J'ai eu un sentiment d'isolement lié à ma fonction de direction. Il a pesé et pèse encore : affaires annulées, pertes sèches à gérer, pérennité de la structure... Concernant l'organisation, nous avons conduit notre activité en télétravail à 100% durant toute la période. Nous avons l'habitude du télétravail, cependant, le «tout-à-distance» a des limites ; il réinterroge le sens du collectif, avec le risque d'étiollement du lien si on se centre uniquement sur le côté efficacité. Pour y remédier, nous avons organisé et organisons toujours, chaque semaine, des points courts et réguliers ciblés sur les missions à accomplir. Enfin, nous avons discuté collectivement des modalités de retour sur site et mis en place toutes les mesures de prévention recommandées, nous avons également profité de cette période pour mettre à jour notre document unique et notre plan de prévention. Nous avons également conservé la mémoire de ce que nous avons accompli et mis en place durant cette période. J'aimerais aujourd'hui que nous réfléchissions en collectif sur ce qui nous a manqué, ce que nous ferions différemment si on devait être exposé de nouveau à une telle situation...»

# CE QUE L'ON EN RETIENT



# Décryptage

## Leçons d'une crise



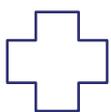
### Organisation et management : de fortes capacités d'adaptation pour réaliser le travail autrement

La crise a bouleversé tous les codes des organisations et a nécessité des formes de management de crise, de management à distance, accompagné d'une accélération de la transition numérique. L'encadrement de proximité s'est retrouvé encore en première ligne pour réorganiser le travail et soutenir les collaborateurs. Télétravail généralisé ou réaménagement du travail in situ : les capacités d'adaptation ont dû être fortes pour parvenir à tenir ensemble production et prévention des risques. En la matière, toutes les entreprises, selon leurs tailles, secteurs d'activités, et parfois en interne même, n'ont pas été logées à la même enseigne. Un point de vigilance pour la réflexion sur les organisations de demain.



### Renforcement des pratiques de dialogue social liant prévention des risques et besoins de productivité

Durant la crise ont émergé ou ont été renforcées de nouvelles articulations entre acteurs de la prévention et acteurs du développement économique pour tenir de façon conjointe les enjeux de santé et de performance. Du fait de la place de la santé prise dans les organisations et l'instauration de nouvelles mesures de prévention, mais aussi du fait de l'urgence à renégocier le niveau de productivité - l'organisation du travail, les horaires, les fonctions, le chômage technique par exemple -, il a été nécessaire de discuter dans les espaces de dialogue social l'articulation des questions de santé, d'économie et d'emploi.



### Une prévention des risques mieux intégrée aux enjeux stratégiques des entreprises

A partir du mois de mars 2020, les entreprises sont sommées de répondre aux enjeux de santé publique, en intégrant de façon accélérée des mesures de prévention drastiques au cœur de leurs environnements de travail. Ces mesures ont nécessité tantôt du télétravail massif, des arrêts d'activité, ou des réaménagements sur sites. La progressivité des mesures de déconfinement, les risques de nouvelles vagues épidémiques, les conséquences psycho-sociales et économiques des situations dégradées nécessitent d'entretenir la mobilisation et l'adhésion des personnes. La conduite de retours d'expérience constitue en cela le levier d'une prévention efficace, à la hauteur des enjeux de santé et de performance soulevés durant cette crise.



### De nouvelles organisations du travail de demain

Au moment de la crise, et spécifiquement du confinement, il n'y a plus eu le choix : les entreprises ont dû modifier leur fonctionnement de manière plus ou moins profonde et radicale, avec la mise en place de mesures de prévention modifiant presque totalement les gestes professionnels - resserrement de la décision, réorientation de la production, mise en chômage technique, télétravail, etc. Et au lendemain du déconfinement, certaines nouvelles modalités ont été perçues comme de nouvelles «bonnes pratiques» à pérenniser. Les retours d'expérience le montrent : certaines accélérations de mutations ont permis de franchir de nouveaux seuils pour que les organisations se projettent dans des formes de travail ou l'utilisation d'outils numériques bien impensables ou peu probables il y a seulement quelques mois...



### Dans les TPE-PME, l'appui renforcé des acteurs locaux

Dans de nombreuses situations et dans les TPE de l'artisanat et du commerce, les dirigeants ont été bien évidemment en première ligne. Il leur est revenu d'assurer la continuité de l'activité et d'être les pierres angulaires du dialogue avec les salariés pour organiser prévention et production. Ils ont su s'appuyer sur les forces de leur territoire et les acteurs locaux tels chambres des métiers, CCI, Direccte, services de santé au travail... Dans la période de reprise, le levier de la formation professionnelle et des organismes collecteurs (OPCO) sera sans doute aussi largement mobilisé et activé.



### La démarche qualité de vie au travail (QVT), une longueur d'avance pour gérer la crise

Ancrer le travail dans les réalités de terrain, manager au plus près de ces réalités et en soutien du travail, dialoguer pour tenir ensemble performance économique et santé au travail dans des organisations en mutation, expérimenter localement pour déployer plus largement : les démarches QVT qui avaient été menées en amont de la crise ont donné une longueur d'avance aux entreprises qui s'en étaient saisi, avec - notamment - une culture de la discussion sur le travail qui a été fondamentale au moment de la crise. Si le sujet a pu sembler un temps loin des préoccupations et que certaines démarches QVT ont été stoppées dans leur déclinaison opérationnelle, elles avaient pourtant bien semé la graine d'un maillage nécessaire entre production / productivité et prévention des risques en amont de la crise.



### Le télétravail renforcé par la crise ?

Déployé à marche forcée et de manière massive, le télétravail sort à priori renforcé de la crise sanitaire. Là où on ne le pensait pas possible, là où des activités étaient identifiées comme non télétravaillables - car en lien avec des données sensibles difficiles à sécuriser hors les murs de l'entreprise -, le confinement a contraint les organisations à trouver des solutions techniques rapidement efficaces et fini de lever les derniers freins. Le bénéfice en termes de transports, d'empreintes environnementales, de gain de temps a été aussi largement prouvé, la crise marquera donc une étape fondamentale dans le déploiement du télétravail. Mais en restant vigilant sur ses conditions de réalisation pour que subsistent les collectifs, pour que vivent toujours les interactions informelles, pour que le travail humain et en proximité reste la règle principale de fonctionnement des organisations.

## Le réseau Anact-Aract

Il se compose de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail - Anact, établissement public administratif sous tutelle du ministère en charge du Travail - et d'un réseau de 16 associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail - Aract.

Les Aract sont des associations de droit privé, administrées de manière paritaire et financées par l'État - Anact et Ministère du Travail -, la Région et des ressources propres.

Plus de 200 collaborateurs contribuent à leur mission de service public. Le réseau Anact-Aract a pour vocation de mettre en capacité les salariés et les directions, plus particulièrement dans les petites et moyennes entreprises, de recourir à des méthodes et outils efficaces pour améliorer les conditions de travail dans un objectif partagé : **concilier durablement qualité de vie au travail et performance économique.**

D'autres témoignages, outils et ressources du réseau Anact-Aract sont disponibles sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

### Les missions du réseau Anact-Aract

Elles sont précisées par le décret n°2015-968 du 31 juillet 2015.

- Améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles
- Faciliter l'expression des salariés sur leurs conditions de travail, notamment lors de la conduite de projets de transformation des entreprises et des organisations
- Développer et proposer des démarches méthodes et outils issus des retours d'expérience de projet pilotes conduits avec tous les acteurs de l'entreprise
- Conduire une activité de veille et d'étude sur les enjeux et les risques liés aux conditions de travail afin d'aider les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à mieux appréhender les besoins émergents.

### L'offre de service du réseau Anact-Aract

- Mettre à disposition des entreprises et des pilotes de projets des outils de sensibilisation, des temps d'échange et des réseaux de compétences
- Conseiller sur le terrain des entreprises engagées dans des projets de transformation pour qu'elles les réussissent
- Co-développer des méthodes d'amélioration des conditions de travail innovantes avec les partenaires locaux sur les territoires
- Proposer des démarches de « simulation du travail futur » impliquant les salariés
- Contribuer à des actions collectives de branches et interprofessionnelles
- Financer des projet d'amélioration des conditions de travail grâce au Fact (Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail).

Cette publication poursuit la collection du réseau Anact-Aract qui vise la capitalisation autour de cas d'entreprise et expérimentations menées dans différents secteurs. Thématique, elle apporte un nouveau regard et retour d'expérience sur les effets produits des expérimentations en matière de conditions de travail et de qualité de vie au travail. Directeur de publication : Richard Abadie, directeur général de l'Anact. Pilotage projet : Béatrice Sarazin (Anact, département Veille, Etudes, Capitalisation et Prospective). Ont participé à la rédaction et la coordination de ce numéro : Anne-Marie Nicot, Clément Ruffier, Béatrice Sarazin et Jean-Baptiste Viallet (département Veille, Etudes, Capitalisation et Prospective), Manon Keush-Bessard (Anact, département Expérimentation, Développement des Outils et Méthodes), Florent Arnaud (Aract Bretagne) et Lena Miller-Jones (Aract Pays de la Loire). Maquette : Alix Tarrare (Anact, département Veille, Etudes, Capitalisation et Prospective).