



Organise



« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

à l'Hôtel El Mouradi Garmarth 5*, Tunis

TITRE DE LA COMMUNICATION

Bâtir une bonne qualité de vie
au travail dans un contexte de crise
sanitaire et de télétravail :
*Vers un renforcement du dialogue
et une amélioration de la collaboration à distance.*



الياس بن عسال

Lyes BENHASSEL

Ingénieur informaticien - Alger
Diplômé de l'Université
Paris Dauphine/France
Informatique de Management et BDD

*Ingénieur Conseil Principal
Formateur Accompagnateur PME
en Systèmes de management
Expert auprès d'organisations
nationales et internationales
(ONUDI – PNUD – GTZ/GIZ – PEM
DECON – COOPERAT FRANCAISE)
Expert en Communication
institutionnelle (Union Européenne)
Formateur EFQM - Excellence
Evalueur ALGERAC des
Organismes de certification
Evalueur du Prix Algérien de la
Qualité depuis 2003.*

« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

à l'Hôtel El Mouradi Gammarth 5*, Tunis

La pandémie qui s'étire dans le temps fait éclore de nouvelles règles en terme de sécurité et rebat les cartes de l'organisation des entreprises, les contraignant à:

- formaliser ce qui avait été mis en place provisoirement, et
- inventer de nouveaux process.

En s'interrogeant sur le thème de « **la qualité de vie au travail** » qui nous réunit aujourd'hui, il ne fait aucun doute que les entreprises doivent garantir la santé physiologique et psychique de leurs collaborateurs.

Tout doit être mis en œuvre pour favoriser le bien-être et l'épanouissement des collaborateurs au service de la performance du collectif.

Toutefois, dans un contexte anxiogène de crise sanitaire et de télétravail, face à la perte de repères liée à l'instabilité du lieu de travail, à l'absence de relation sociale et à la distanciation, il devient urgent de bâtir une saine qualité de vie au travail notamment par un renforcement du dialogue et une amélioration de la collaboration à distance.



Organise



« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

à l'Hôtel El Mouradi Gammarth 5*, Tunis

Un peu partout dans le monde, les directives gouvernementales n'ont pas mis fin à un questionnement multiple sur la pérennité du télétravail, l'évolution des process de coopération à distance, le renouvellement du management, le maintien du lien social et du sentiment d'appartenance, etc.

Certes, toutes les entreprises n'ont pas le même degré de maturité face au travail à distance, à l'usage du numérique, à l'autonomie et à la responsabilisation. De plus, certains salariés exercent des activités qui sont difficilement admissibles au télétravail. C'est pour cela qu'un réel dialogue social, une parole libérée, peuvent aider à identifier les sources de souffrance et améliorer le mieux vivre et le co-développement.

Certaines entreprises déploient d'importants efforts de communication pour relayer les consignes en désignant un référent Covid crédible.



« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

à l'Hôtel El Mouradi Gammarth 5*, Tunis

On observe aussi un renforcement de la prévention des troubles musculosquelettiques chez les télétravailleurs.

Des entreprises commencent à prendre en charge certains équipements comme les sièges ergonomiques pour améliorer le quotidien de leurs collaborateurs qui travaillent à domicile (R. Dahi, responsable marketing d'une start-up qui vend et loue du mobilier de bureau aux organisations, espaces de coworking et particuliers).

Nous rejoignons ici les propos de Véronique Anès-Sitbon, consultante coach :

« En plus de devoir gérer une mutation sans précédent des organisations et une crise économique aux impacts dévastateurs dans certains secteurs, il est nécessaire de garantir la santé physiologique et psychique des collaborateurs. Ceux-ci, pour des raisons différentes, font face à l'anxiété, à la tristesse liée à la perte d'un proche, à un contexte personnel inadapté pour le télétravail, etc. »



Organise



« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

à l'Hôtel El Mouradi Gammarth 5*, Tunis

Le concept de Qualité de Vie au Travail à Domicile (QVTD) semble émerger à son tour dans le vocabulaire des managers d'autant que le télétravail est parfois mal vécu par les collaborateurs. On vise donc à réduire le sentiment d'isolement, le manque de reconnaissance, l'anxiété.

Comme pour le travail en entreprise, le bien-être au travail à domicile devient un enjeu central pour garantir la performance et l'adhésion des équipes.

Les managers doivent analyser et évaluer régulièrement les difficultés rencontrées, être alertés rapidement en cas de problème et mettre en œuvre des actions de correction et d'amélioration en associant les équipes.

« Chacun a son mot à dire en terme de qualité de vie au travail dans l'entreprise.

Chaque personne compte. Chaque service compte. Chaque avis compte. »

(Extrait de l'appel à communication pour la Journée mondiale de la qualité, Tunis, 2021)



Organise



« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

à l'Hôtel El Mouradi Gasmarth 5*, Tunis

Une **charte de télétravail** peut alors être constituée afin de définir un cadre à appliquer. Une certaine souplesse est à prévoir pour prendre en compte les particularités de chaque contexte (type de missions, équipements à disposition, situation familiale, sensibilité personnelle face à l'isolement, part de présentiel, etc.).

L'amélioration des conditions du télétravail nécessite aussi de mobiliser tous les acteurs (DRH, management, managers de proximité, équipe RSE, QSE, responsable communication interne, médecin du travail, CSST, etc.).

Une **démarche en 3 étapes** inspirée des « Nouveaux usages au travail » ("Mieux", 12/02/2021), est ici suggérée :



Organise



« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

À l'Hôtel El Mouradi Gammarth 5*, Tunis

1. ANALYSER LES CONDITIONS ACTUELLES DE TÉLÉTRAVAIL

- Désigner un comité projet dédié, composé de membres de la direction, des ressources humaines et des représentants du personnel ;
- Mener des actions de sensibilisation au télétravail et à ses risques (isolement social, surcharge de travail, réduction de la frontière vie privée - vie professionnelle, RPS-Risques psychosociaux , droit à la déconnexion, ...)
- Co-définir les enjeux du télétravail pour l'entreprise (un outil purement organisationnel, une réponse sociale aux problématiques professionnelles, un levier de performance, ...)
- Faire un état des lieux de l'organisation actuelle du télétravail (salariés éligibles, activités concernées, lieux, rythme, outils disponibles, management actuel, mix présentiel / distanciel...)
- Co-définir le périmètre d'évaluation du télétravail (équipes concernées, durée de l'évaluation, méthode d'analyse des résultats, communication et partage, ...).



Organise



« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

à l'Hôtel El Mouradi Gammarth 5*, Tunis

2. EVALUER ET ANALYSER LE TÉLÉTRAVAIL

- Inviter les télétravailleurs évalués à remplir individuellement un carnet de bord (contraintes rencontrées, ressources utilisées, effets positifs et négatifs, suggestions, ...)
- Recueillir collectivement le ressenti des télétravailleurs et des non-télétravailleurs durant la période d'évaluation ;
- Dresser la liste des difficultés rencontrées et des ressources consacrées au télétravail ;
- Proposer un plan d'amélioration en activant différents leviers (l'espace de travail, les outils, le temps de travail, le management, ...).



Organise



« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

à l'Hôtel El Mouradi Gammarth 5*, Tunis

3, OPTIMISER LES PRATIQUES DU TÉLÉTRAVAIL

- Réunir le comité projet pour analyser les propositions d'amélioration et retenir les plus pertinentes ;
- Définir les actions à mettre en place pour rendre le télétravail plus efficace (aménagement du domicile, formation aux outils numériques, ...) ;
- Publier une charte afin de formaliser les nouvelles modalités de l'organisation du travail (activités en télétravail, salariés éligibles, plages horaires, conditions de mise en œuvre et de suivi, ...).



« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

À l'Hôtel El Mouradi Gammarth 5*, Tunis

N'oublions pas aussi que dans le cadre du travail au domicile, les sollicitations sont nombreuses : tâches ménagères, familles, distractions, ... La concentration peut en pâtir, et nuire au bien-être des travailleurs. Pour compenser, il n'est pas rare que le temps de travail s'allonge. Les managers devront alors encourager le respect des horaires en fixant des limites de disponibilité et en s'assurant que les temps de déconnexion soient bien respectés. C'est une clé essentielle de la qualité de vie au travail à domicile.

En terme d'organisation du travail, pour éviter les situations de déconcentration et de fatigue accrue, l'utilisation d'une pièce dédiée est préférable (autre que le salon ou la chambre par exemple, ce qui est le cas d'un tiers des télétravailleurs), avec une installation adéquate : rangements à proximité, [poste de travail ergonomique](#), équipement informatique et connexion Internet.

Enfin, pour favoriser la qualité de vie au travail à domicile, l'enjeu pour les dirigeants d'entreprise et les ressources humaines, est de parvenir à penser individuellement la démarche. Les collaborateurs n'ont pas tous le même environnement personnel, les mêmes conditions matérielles, ni les mêmes besoins ou attentes en matière de travail à distance.



Organise



« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

à l'Hôtel El Mouradi Gammarth 5*, Tunis

Imposer un même mode de travail à domicile à tous les salariés sans tenir compte de leurs contraintes, c'est prendre le risque de créer des tensions et des insatisfactions. Interroger les collaborateurs, accepter les compromis de bon sens, rester souple et essayer de personnaliser l'organisation du travail.

Nous savons aussi combien les relations sociales au sein d'une entreprise sont un ciment essentiel. Elles ont un effet bénéfique sur le sentiment d'appartenance à une équipe et jouent un rôle sur l'épanouissement personnel. Plus que jamais en période de confinement et de couvre-feu, ces temps se font rares. Le manager a donc tout intérêt à provoquer ces moments de convivialité entre collaborateurs, hors réunions de travail, même s'ils se font par écrans interposés. Des rituels peuvent être prévus le matin, sur les temps de pause ou en fin de journée.

Sans contact direct régulier, la nature des relations entre le manager et ses équipes évolue. Tout est une question d'équilibre : il faut être présent, à l'écoute, attentionné, mais ne pas tomber dans un excès de sollicitations qui pourrait être mal interprété.

« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

à l'Hôtel El Mouradi Gammarth 5*, Tunis

Autant que possible, les échanges sont à envisager dans des plages horaires définies. Le manager a aussi un rôle de conseil. Il doit alimenter une relation de confiance et veiller à la bonne compréhension des outils numériques mis à la disposition des salariés. Des formations sont ainsi à déployer lorsqu'un accompagnement est nécessaire.

Une réflexion est également à mener sur l'alternance entre télétravail et présentiel. Une minorité des salariés souhaite en effet travailler à distance uniquement.

Ainsi, l'instauration d'une rotation entre travail à domicile et travail en présentiel des salariés est à prendre en compte. Pour cela, l'adoption du flex-desk, couplé à des mesures d'hygiène appropriées et à la création de caissons individuels de rangement, facilitera l'alternance entre télétravailleurs et travailleurs présentsiels. Sous réserve de plannings précis ou encore de la possibilité de prêter du matériel.

Pour la plupart des managers, la qualité de vie au travail à domicile est encore à construire. Un investissement qui vaut assurément le coup tant le télétravail semble désormais incontournable.

Flex desk: *Dans des bureaux aménagés en **flex desk** il n'est pas attribué un poste de travail fixe aux employés. Pour certains collaborateurs, l'impossibilité de pouvoir personnaliser son espace de travail dans un système de **flex desk** est problématique »*



Organise



« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

Avant de clôturer ma communication et afin de susciter un échange avec l'honorable assistance, permettez-moi de rappeler l'importance de la nouvelle norme internationale **ISO 45003 v 2021**: « Gestion de la santé et de la sécurité au travail - santé et sécurité psychologiques au travail » - Lignes directrices pour la gestion des risques psychosociaux.

Notons que la communication de **Mr Zouhaier MARRAKCHI** nous traitera plus en détail de ce sujet.

ISO 45003 est la première norme mondiale donnant des conseils pratiques sur la gestion de la santé psychologique au travail.

Pour les organisations qui cherchent à améliorer leur profil ESG (environnement, social et gouvernance), la mise en œuvre de la norme ISO 45003 et son alignement sur les ODD (objectifs de développement durable) de l'ONU envoient un message puissant aux actionnaires, aux managers, aux parties prenantes, ..., afin que chacun priorise vraiment le personnel et garantisse des conditions de travail décentes, la santé et le bien-être.



Organise



« La qualité de vie au travail »

Jeudi 11 Novembre 2021

à l'Hôtel El Mouradi Gammarth 5*, Tunis

Il est vrai que le déploiement d'une telle norme - aussi importante soit-elle - exige au préalable une prise en compte des réalités du quotidien dans la vie de nos organisations et des personnes qui y œuvrent mais aussi une prise de conscience par les hauts dirigeants, les managers de proximité (etc.) de l'importance de bâtir une bonne qualité de vie au travail dans un contexte de crise sanitaire et de télétravail.

L'échange, le dialogue et une amélioration de la collaboration à distance seraient donc des voies prioritaires à explorer.

Chers collègues, je vous remercie pour l'intérêt que vous portez à cette Journée Mondiale de la Qualité et aux différentes communications; Cet évènement constitue un réel carrefour d'échange de savoir et de savoir faire. Je suis à votre disposition pour répondre à d'éventuelles questions.

Lyes BENHASSEL