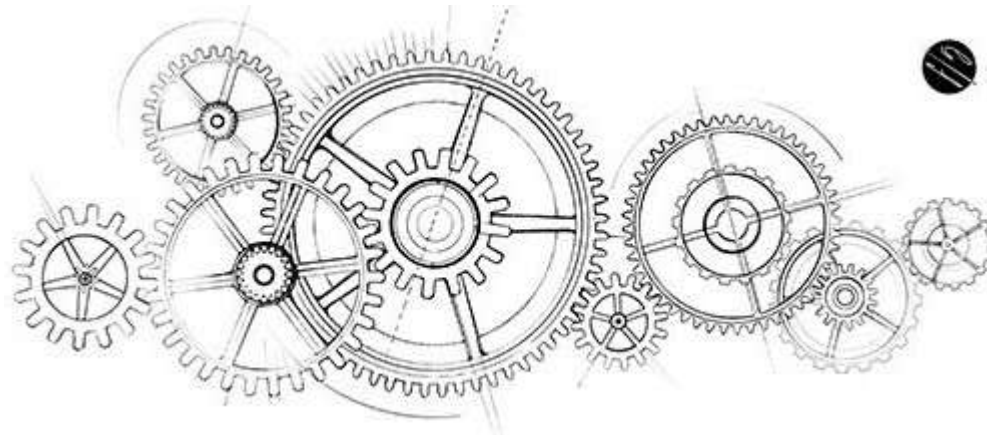


LES ENSEIGNEMENTS DE LA CRISE COVID POUR PENSER ET AGIR POSITIVEMENT SUR LE TRAVAIL DE DEMAIN ?

Etude Postvention Forhuman Connect® pour la CFTC Cadres

*Patrick CHARRIER
Docteur en Psychologie
Dirigeant associé du cabinet For Human*

L'équipe Projet



www.forhuman-consulting.com



<https://www.linkedin.com/company/for-human/>



Aux stats,
Medhi,
Dr en psychologie sociale



Aux Manettes,
Richard,
Fondateur et Associé



Au micro,
Patrick
Fondateur et Associé



Aux remue-méninges,
Michel
Praticien confirmé



Aux bons mots,
Olivier
resp. Communication

Sommaire



La période post-confinement est l'occasion d'apprendre de la crise pour anticiper les suivantes



01

Questionnaire postvention : Méthodologie & présentation

Présentation du modèle d'évaluation de référence RBR en lien avec la performance sociale des entreprises.

02

Etude : périmètre & processus

Administration du questionnaire, présentation de l'échantillon cible.

03

Enseignements d'ordre général

Premières observations recueillies auprès des répondants.

04

Enseignements spécifiques

Les orientations communes

01

Méthodologie & présentation

“ La question de la santé psychologique au travail dépend fortement de la manière dont nous la regardons.

Nous parlons de paradigme pour nommer la conception figée et reconnue légitime pour analyser un problème donné.

Une évolution de la problématique santé par paradigmes successifs

LE STRESS	Responsabilisante pour l'individu	Approche individuelle
LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX	Responsabilisante pour le système	Approche régie par le droit et la règle
LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL	Déresponsabilisante (potentiellement !)	Approche tactique (centrée sur les moyens)
LA PERFORMANCE SOCIALE	Responsabilisante pour la gouvernance	Approche stratégique (centrée sur les objectifs)

01

Méthodologie & présentation

Pourquoi la postvention ?

Post-venir ou intervenir dans l'après pour apprendre d'une crise et trouver un nouvel équilibre.

UNE PRATIQUE DE PERFORMANCE SOCIAL

Révéler ce que la crise relève de sens !



Photo by Quino Ai on Unsplash

**#23 RÈGLE N°1 – DE LA
#POSTVENTION : SOUFFRIR ICI ET
SOIGNER AILLEURS !**

Patrick Charrier - 25 mai 2020 -
L'open space confiné Fortuman

[>> Lire l'article](#)



Photo by Malcolm Lightbody on Unsplash

**#24 RÈGLE N°2 – DE LA
#POSTVENTION : L'AVANT D'UNE
CRISE EST TOUJOURS L'APRÈS DE LA
SUIVANTE**

Patrick Charrier - 26 mai 2020 -
L'open space confiné Fortuman

[>> Lire l'article](#)



Photo by Estoban Lopez on Unsplash

**#25 RÈGLE N°3 – DE LA
#POSTVENTION : VOIR PLUS LOIN
QUE LE BOUT DE SON NEZ !**

Patrick Charrier - 27 mai 2020 -
L'open space confiné Fortuman

[>> Lire l'article](#)



Photo by Dylan OBis on Unsplash

**#26 RÈGLE DE POSTVENTION N°4 –
BIEN NOMMER LES CHÔSES**

Richard Laverrier - 27 mai 2020 -
L'open space confiné Fortuman

[>> Lire l'article](#)

RECEVEZ NOTRE ÉTUDE*
EN VOUS INSCRIVANT À NOTRE NEWSLETTER #PERSPECTIVES.

Veillez renseigner votre adresse email pour vous inscrire. Ex. : abc@xyz.com

S'INSCRIRE

* L'étude vous sera transmise gratuitement dès la première quinzaine d'octobre.

01

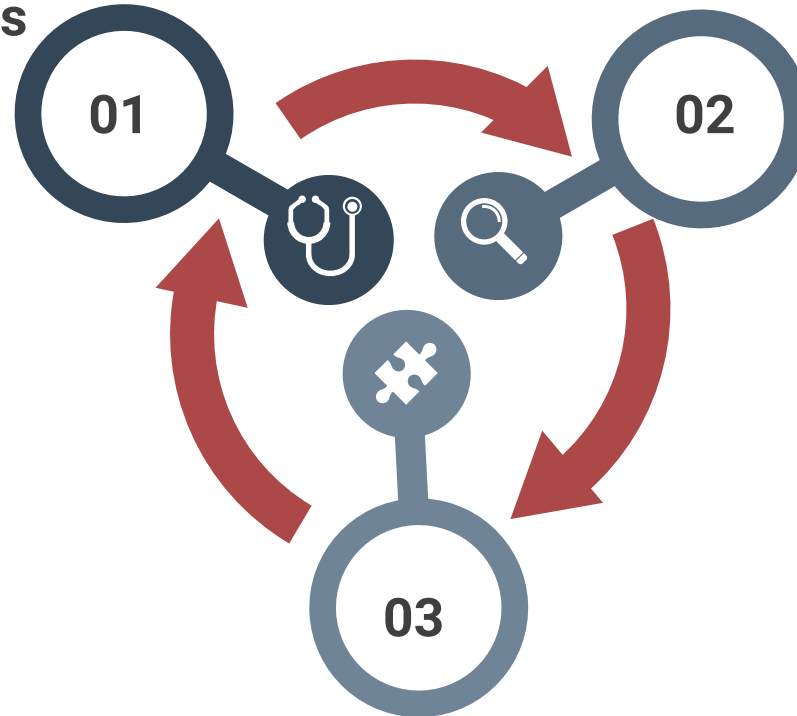
Méthodologie & présentation

>> Le questionnaire postvention

Le questionnaire Postvention évalue le niveau d'engagement dans le changement afin d'identifier freins et leviers qui sauront faire de cette période de crise une opportunité d'évoluer ou un renforcement d'un système pré-confinement.

NOTRE GRILLE DE LECTURE : LE RBR COMME INDICATEUR DE VOTRE PERFORMANCE SOCIALE

01. Les Risques



02. Les Besoins

03. La Réceptivité

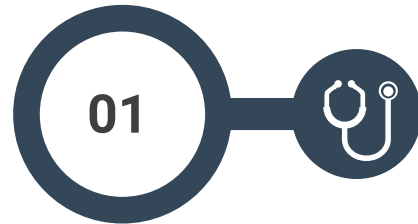
01

Méthodologie & présentation

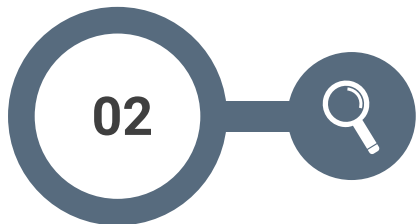
>> Le questionnaire postvention

Le questionnaire Postvention évalue le niveau d'engagement dans le changement afin d'identifier freins et leviers qui sauront faire de cette période de crise une opportunité d'évoluer ou un renforcement d'un système pré-confinement.

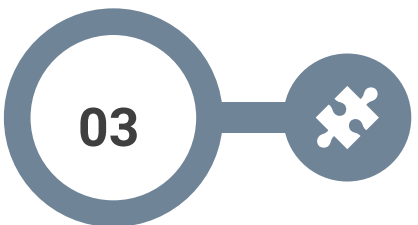
LE MODELE RBR



Les **Risques** vont **orienter** votre politique de prevention : **c'est l'élément directeur** en cela que nous visons à éviter les situations à risque pérenniser celles qui en sont dénuées



Les **Besoins** vont signifier la **particularité de la rencontre** des individus avec une masse de contraintes spécifiques et structurer les Ressources souhaitées / souhaitables. C'est **l'élément compensateur** au sein de la politique de prévention



La **Réceptivité** va **faciliter** ou **empêcher** votre politique de prevention. C'est **l'élément moteur** qui donne du credit au travail d'orientation et de compensation, et **facilite l'engagement** des salariés dans des comportements vertueux.

Sommaire



La période post-confinement est l'occasion d'apprendre de la crise pour anticiper les suivantes.



01

Questionnaire postvention : Méthodologie & présentation

Présentation du modèle d'évaluation de référence RBR en lien avec la performance sociale des entreprises.

02

Etude : périmètre & processus

Administration du questionnaire, présentation de l'échantillon cible.

03

Enseignements d'ordre général

Premières observations recueillies auprès des répondants.

04

Enseignements spécifiques

Les orientations communes

02

Etude : périmètre & processus

“

Une étude d'envergure (N=3000) sur tout le territoire et tous types d'entreprises et d'organisations

Passation de début juin au 15 juillet 2020



Étude passée entre juin et juillet 2020



Près de 3000 participants
1957 questionnaires retenus



Près de 65 % de personnes ont proposé une réponse dans les parties « libre »



De nombreuses heures passées à traiter les données, les analyser.



Des centaines de litres de café absorbés

Etude : périmètre & processus



Une étude d'envergure (N=3000) sur tout le territoire et tous types d'entreprises et d'organisations

Passation de début juin au 15 juillet 2020



Pourquoi ?

- Mesurer l'impact humain et social
 - de la crise covid-19
- Identifier la performance sociale sur les 3 dimensions des risques, des Besoins et de la Réceptivité

- Questionnaire en cours de validation scientifique
- Anonymat et confidentialité des données garanties,
 - **Durée de passation web** : environ 10 minutes
 - **Version Web** pour passation à distance



- **Contenu** : 45 items + éléments de profil + 2 champs libre
 - 3 échelles de Risques
 - 3 échelles de Besoins
 - 2 échelles de Réceptivité
- 2 échelles d'engagement dans le changement

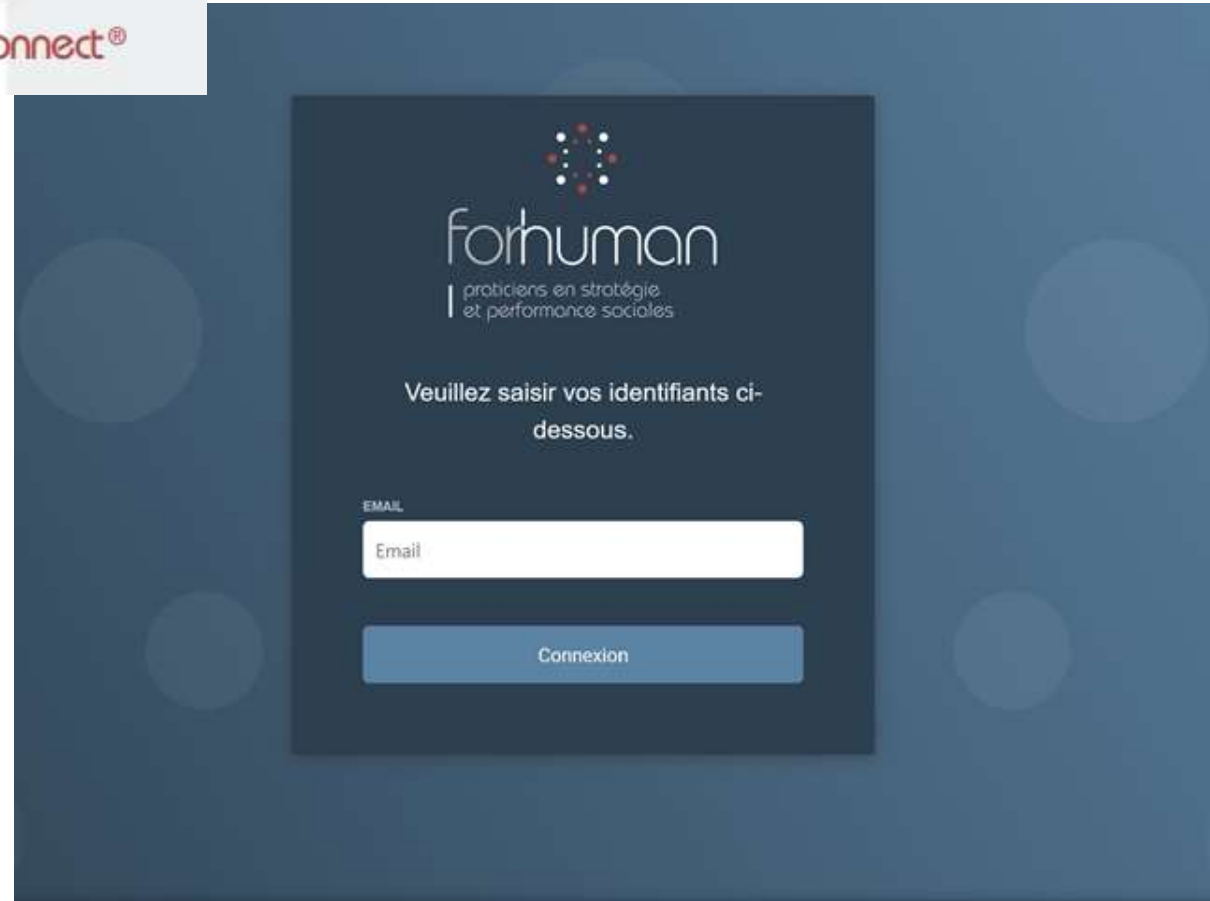
02

Etude : périmètre & processus



Une étude d'envergure (N=3000) sur tout le territoire et tous types d'entreprises et d'organisations

Passation de début juin au 15 juillet 2020



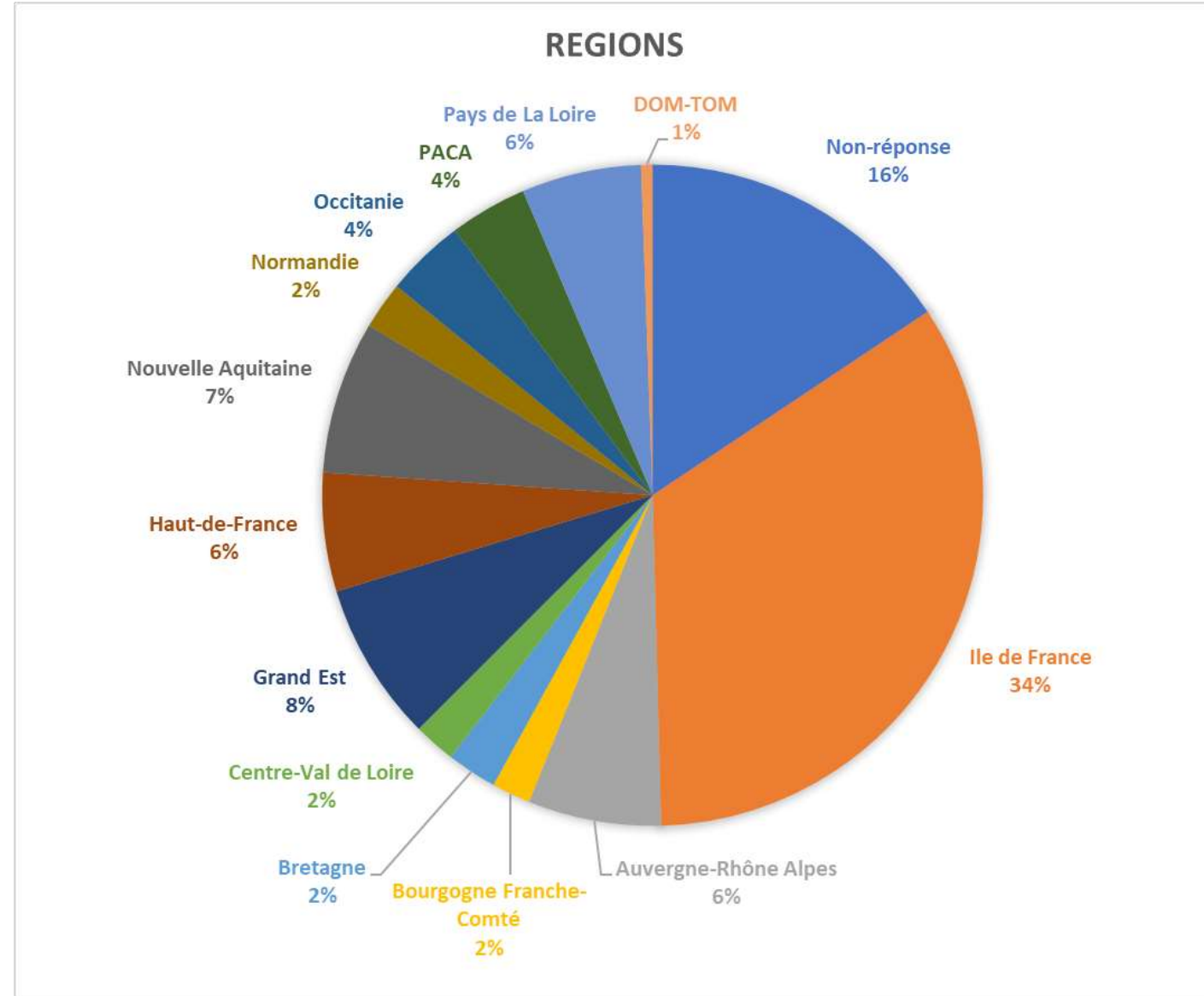
02

Etude : périmètre & processus



Une étude d'envergure (N=3000) sur tout le territoire et tous types d'entreprises et d'organisations

Passation de début juin au 15 juillet 2020



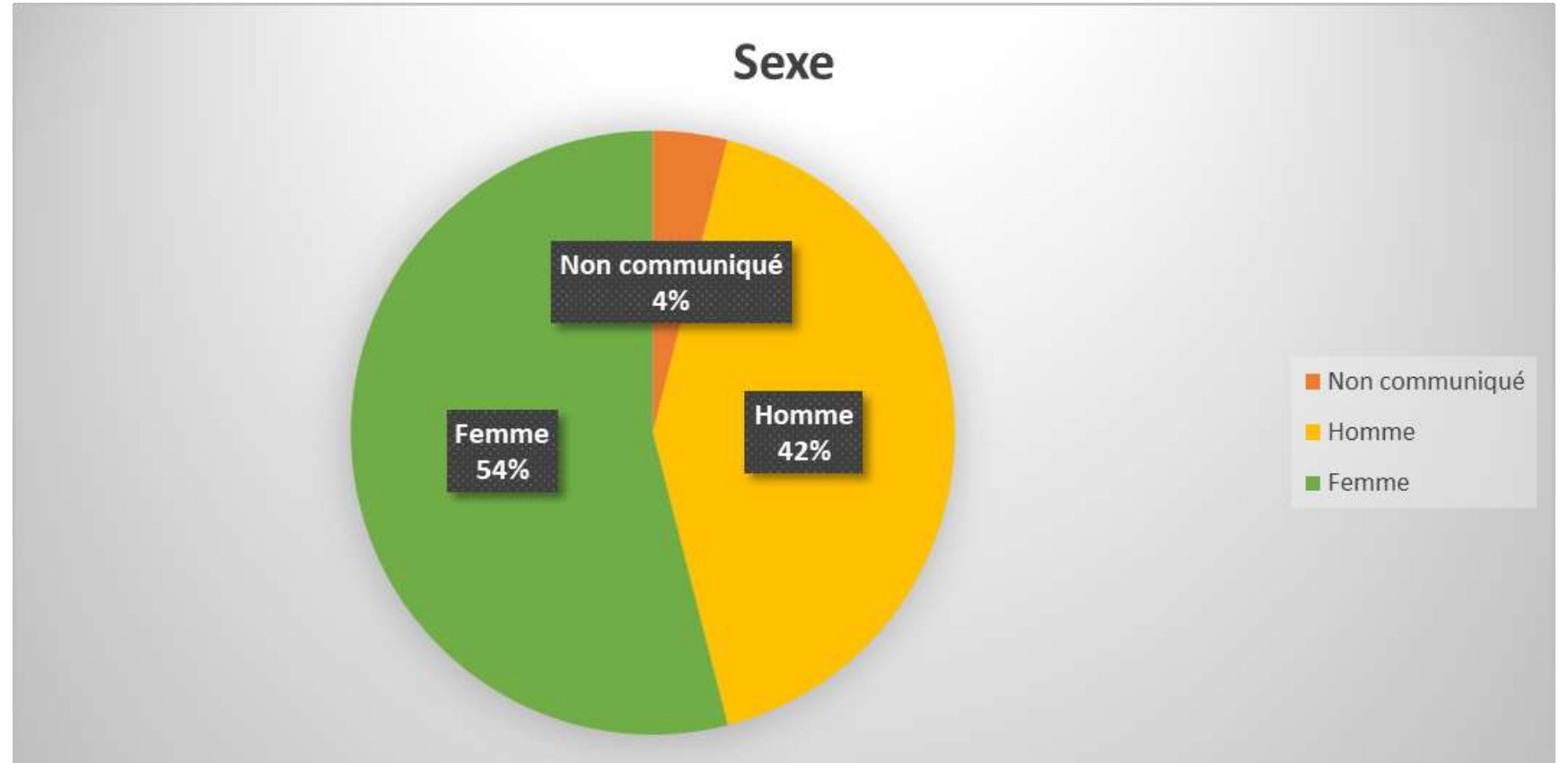
02

Etude : périmètre & processus



Une étude d'envergure (N=3000) sur tout le territoire et tous types d'entreprises et d'organisations

Passation de début juin au 15 juillet 2020



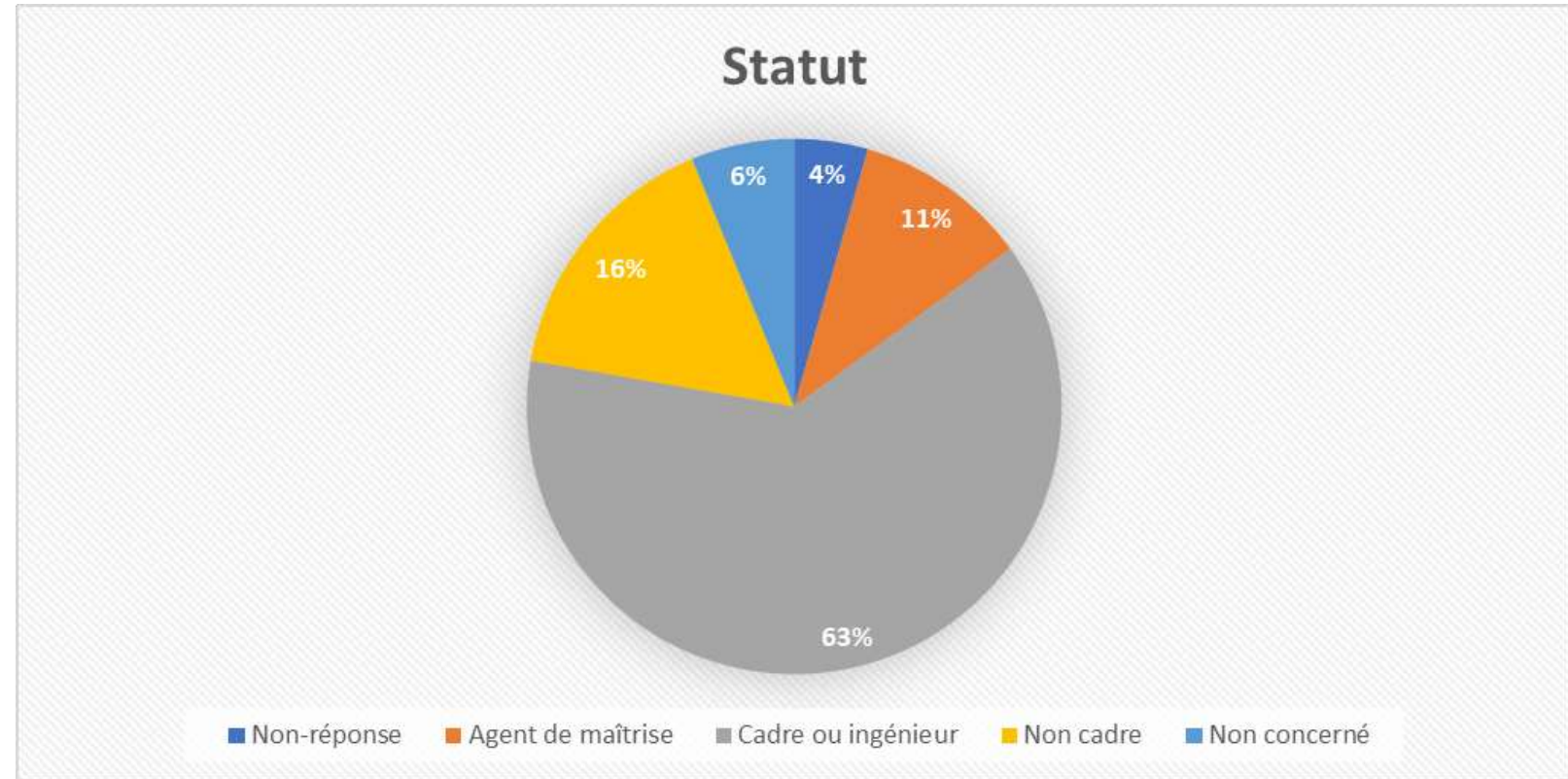
02

Etude : périmètre & processus



Une étude d'envergure (N=3000) sur tout le territoire et tous types d'entreprises et d'organisations

Passation de début juin au 15 juillet 2020



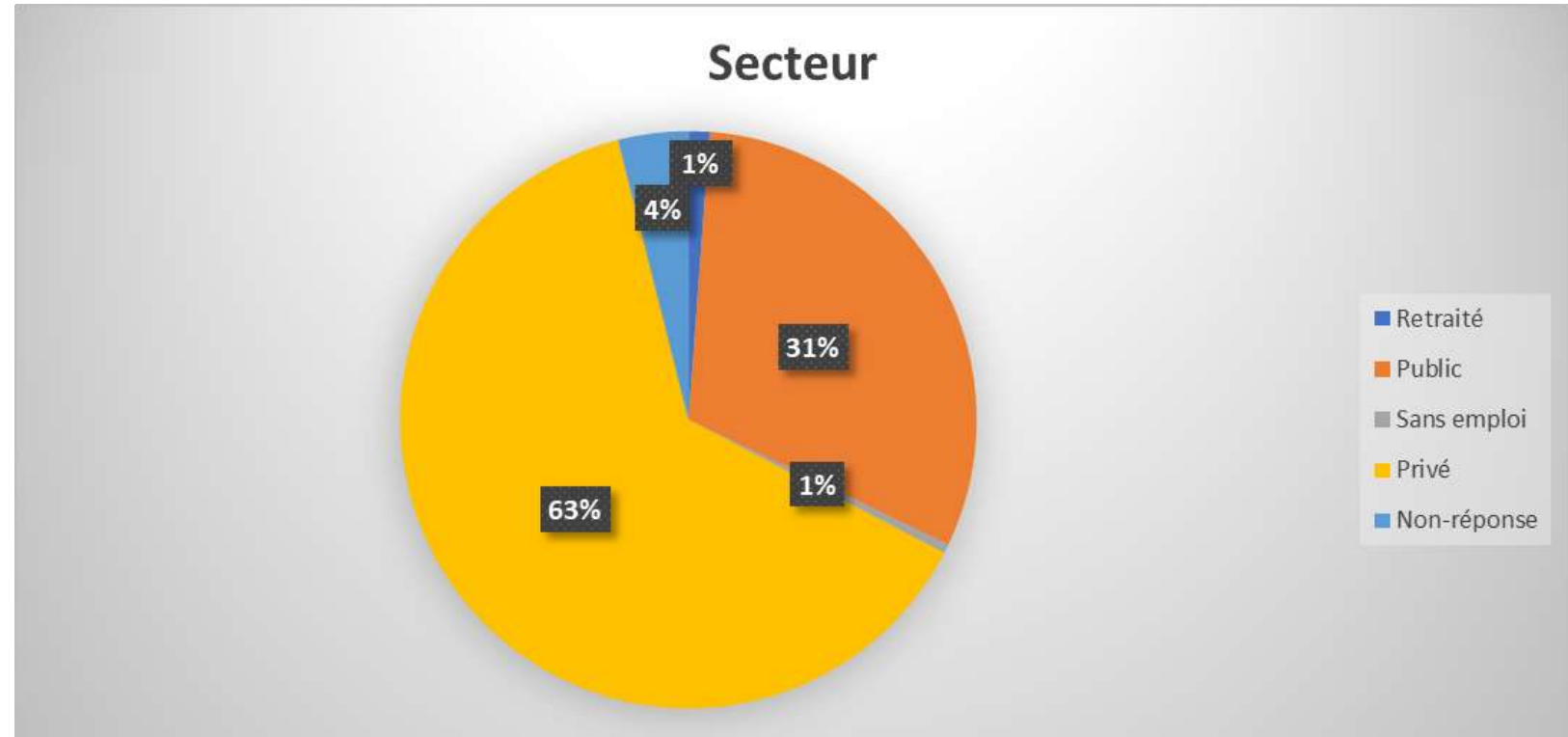
02

Etude : périmètre & processus



Une étude d'envergure (N=3000) sur tout le territoire et tous types d'entreprises et d'organisations

Passation de début juin au 15 juillet 2020



Sommaire



La période post-confinement est l'occasion d'apprendre de la crise pour anticiper les suivantes.



01

Questionnaire postvention : Méthodologie & présentation

Présentation du modèle d'évaluation de référence RBR en lien avec la performance sociale des entreprises.

02

Etude : périmètre & processus

Administration du questionnaire, présentation de l'échantillon cible.

03

Enseignements d'ordre général

Premières observations recueillies auprès des répondants.

04

Enseignements spécifiques

Les orientations communes

CE QUE L'ON APPREND DES RISQUES / TROUBLES

Il y a un **impact Social, humain et organisationnel évident** de la crise qui justifie qu'il y ait un avant confinement et un après confinement

1. Un spectre **anxio-dépressif majeur** qui semble plus général que spécifique
2. Un sentiment **d'isolement / solitude** qui frappe les vies privée et pro
3. Un **syndrome de fatigue** qui sort de l'ordinaire
4. Une activité dont le cadre a généré / génère beaucoup d'**insécurité organisationnelle**

La période de crise et le confinement mis en place ont renforcé des Risques-Troubles déjà présents et généré des nouveaux Risques-Troubles que les entreprises doivent prendre en charge avec, pour la première fois, une limite réelle dans leur capacité à agir à la source de ces problématiques.



Un impact humain et social qui se vérifie

Un spectre anxieux large et diffus ...

+ 61 %

des répondants ont davantage peur pour eux et pour leurs proches

32,2 %

des répondants expriment un sentiment de tristesse sans raison apparente

+ 33 %

des répondants révèlent avoir des moments de panique face à l'avenir



Un impact humain et social qui se vérifie

Un syndrome de fatigue ...

48,8%

des répondants ont un sentiment de fatigue sans raison apparente

29 %

des répondants disent avoir des difficultés à trouver le sommeil

34,3%

des répondants se sentent dépassés par les événements



Un impact humain et social qui se vérifie

UN CADRAGE DE L'ACTIVITÉ INSÉCURISÉ ...

41,9 %

des gens décrivent des limites de rôles et missions plus confuses

54,9 % des répondants révèlent une charge de travail qui a augmenté depuis le confinement

42,1 % se sentent davantage isolés au travail tandis qu'ils sont **+ 43 %** à se sentir seuls face aux tâches quotidiennes.



La crise Covid-19 est une crise globale qui homogénéise le spectre des risques renforcés ou générés par la période de confinement.

QUE SAVONS-NOUS À CE STADE ?

1. Des données qui révèlent des Risques/troubles qui sont **plus diffus et intenses que ceux révélés par nos données en période « ordinaire »**
2. Des chiffres qui montrent **la nécessité de mettre en place des solutions pour contenir ces risques** et limiter leur impact majeur sur l'engagement du corps social
3. Des données qui mettent en évidence un **risque d'éclatement du corps social** illustré par la solitude / l'isolement tant au travail que dans les sphères privées.

Il y a donc une crise dans le sens où un équilibre a été déstabilisé. **L'impact humain et social est le marqueur de la déstabilisation du système travail dans ce qu'il représente de cadre et de sécurité pour les salariés.**



Les besoins compensent les risques et marquent les aspirations des salariés dans leur manière de vivre leur travail

CE QUE L'ON APPREND DES BESOINS

1. La période de crise a fonctionné comme une expérience collective de **SERENDIPITE.**
2. Les besoins sont davantage centrés sur les **valeurs citoyennes** et la sécurité du cadre et de l'organisation du travail
3. Les **besoins s'expriment avec intensité** et sont moins portés sur des besoins individuels que sur des besoins sociaux
4. La nature des besoins exprimés montre **une urgence de mise en cohérence entre les valeurs individuelles et les valeurs collectives**, particulièrement celles de l'entreprise

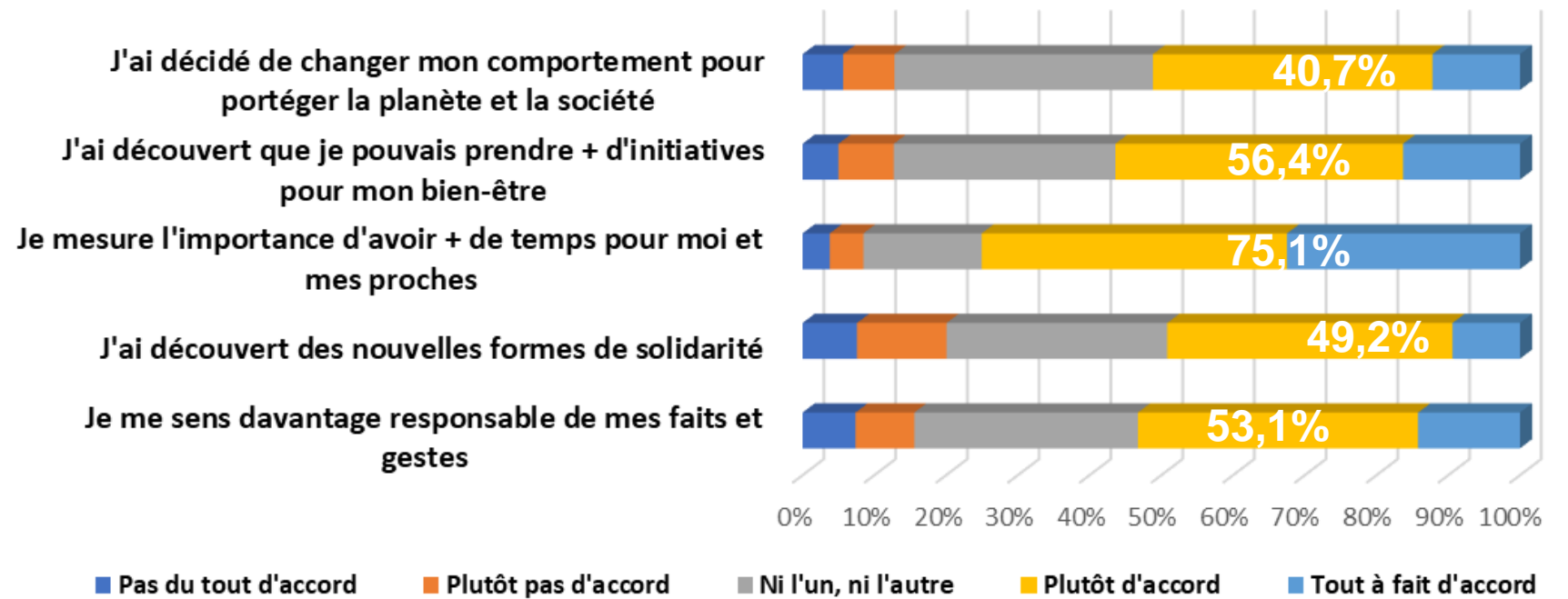


CE QUE L'ON APPREND DES BESOINS

“

Les besoins compensent les risques et marquent les aspirations des salariés dans leur manière de vivre leur travail

Besoins sociaux de sécurité



CE QUE L'ON APPREND DES BESOINS

“

Les besoins compensent les risques et marquent les aspirations des salariés dans leur manière de vivre leur travail

Besoins psychologiques de sécurité

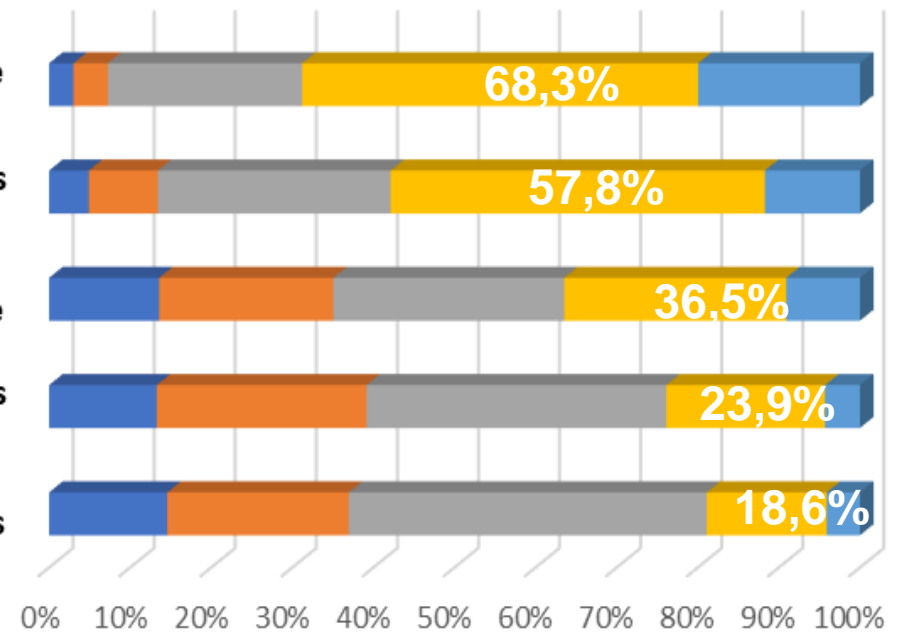
Je souhaite davantage prendre des décisions en phase avec mon idéal de vie

J'accorde + d'importance et de sens aux faits et gestes du quotidien

Je profite davantage de mon temps libre

Je trouve un équilibre + stable entre mes différentes activités

Je retrouve une énergie que je ne soupçonnais pas



■ Pas du tout d'accord

■ Plutôt pas d'accord

■ Ni l'un, ni l'autre

■ Plutôt d'accord

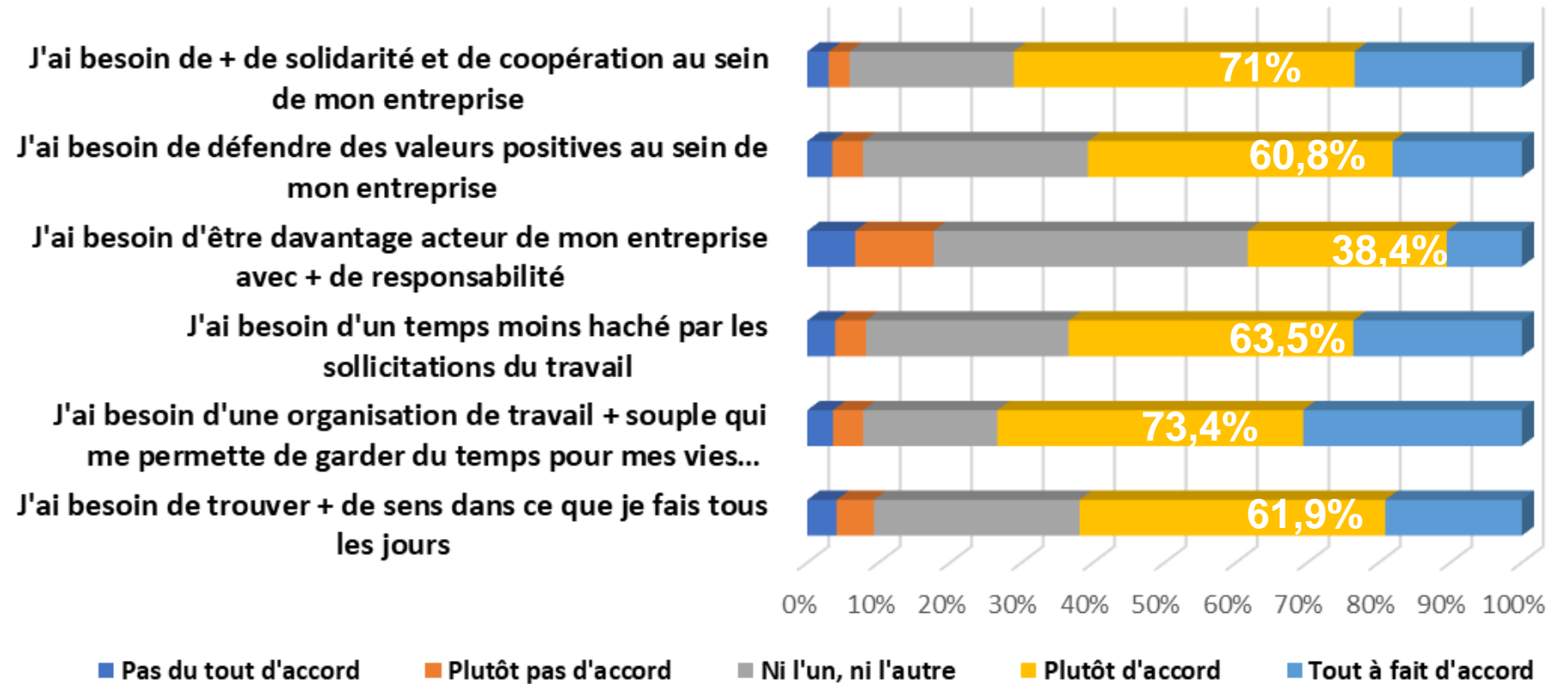
■ Tout à fait d'accord

CE QUE L'ON APPREND DES BESOINS

“

Les besoins compensent les risques et marquent les aspirations des salariés dans leur manière de vivre leur travail

Besoins organisationnels de sécurité





Les besoins compensent les risques et marquent les aspirations des salariés dans leur manière de vivre leur travail

QUE SAVONS-NOUS À CE STADE ?



1. Une **compensation circonstancielle** entre les Risques et les Besoins
2. Les besoins fonctionnent comme la **projection d'un travail idéal** et des conditions idéales pour l'exercer en pleine possibilité et responsabilité
3. Les besoins demandent d'abord à être **monitorés** et **entendus** par les organisations ... ils n'ont pas forcément besoin d'être tous satisfaits !

Notre politique de prévention Santé et Travail peut donc fonctionner par ce subtil équilibre ... toutefois fragile



La réceptivité est le moteur de la politique de prévention.

CE QUE L'ON APPREND DE LA RÉCEPTIVITÉ

1. Il y a un **décalage important** entre la manière dont les individus perçoivent leur niveau de réceptivité aux questions de Santé et de Bien Être au travail et la manière dont ils perçoivent celle de leur entreprise
2. ... peu importe finalement la réalité de cet écart, la masse de répondants qui expriment un sentiment personnel marque **un manque de confiance** dans la capacité des organisations à porter de façon durable, stratégique et concrète une politique de Santé et de Bien Être au travail
3. Cet écart interroge sur **l'efficacité des actions / solutions mises en place par les entreprises** sur le sujet qui doivent être peu, pas ou mal utilisées
4. **Travailler sur la réceptivité doit constituer la priorité des plans d'actions** en matière de prévention Santé et Bien Être au Travail afin de garantir une performance sociale durable. Cela doit aussi consister **le cœur des négociations**, être inscrit dans les accords comme une garantie quant à l'efficacité des mesures proposées.

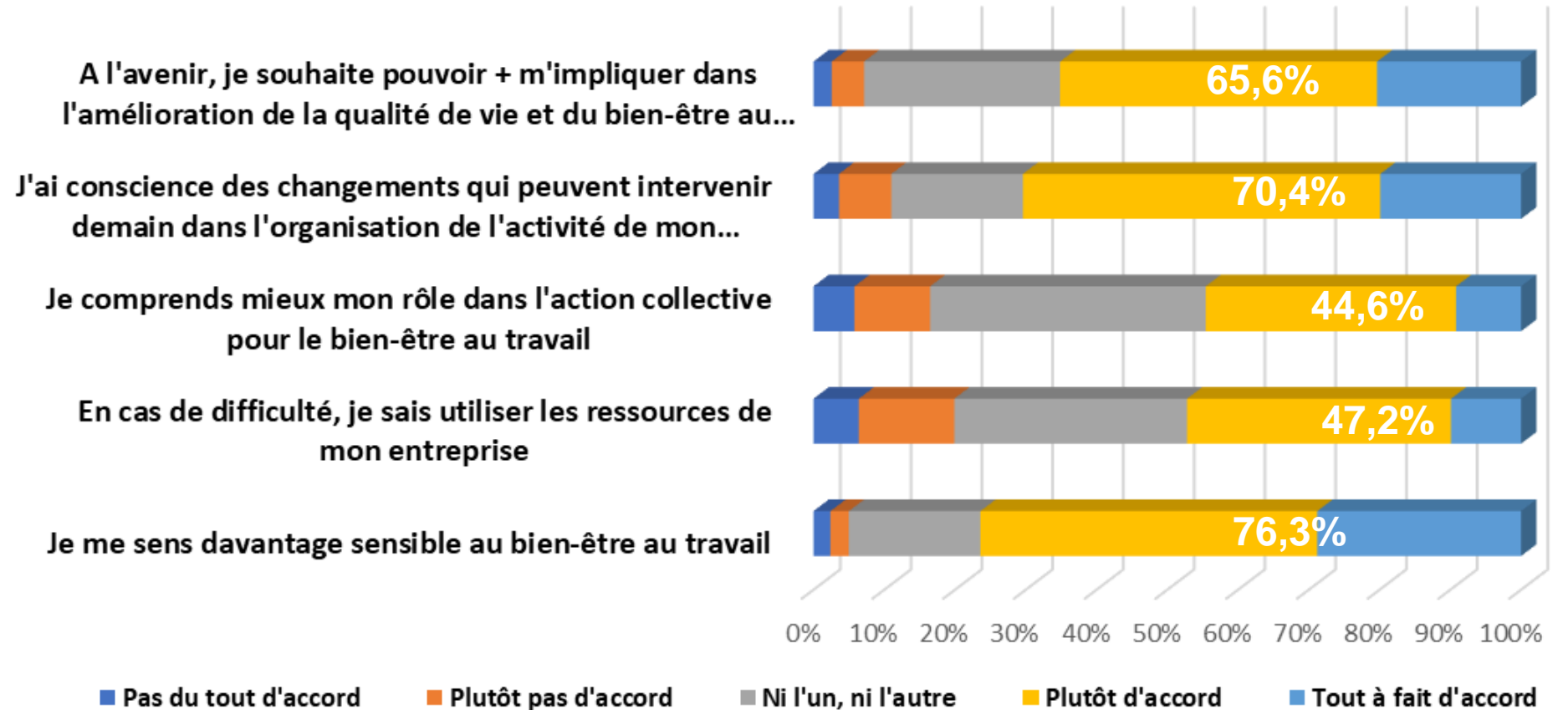


CE QUE L'ON APPREND DE LA RÉCEPTIVITÉ

“

La réceptivité est le moteur de la politique de prévention.

Réceptivité individuelle





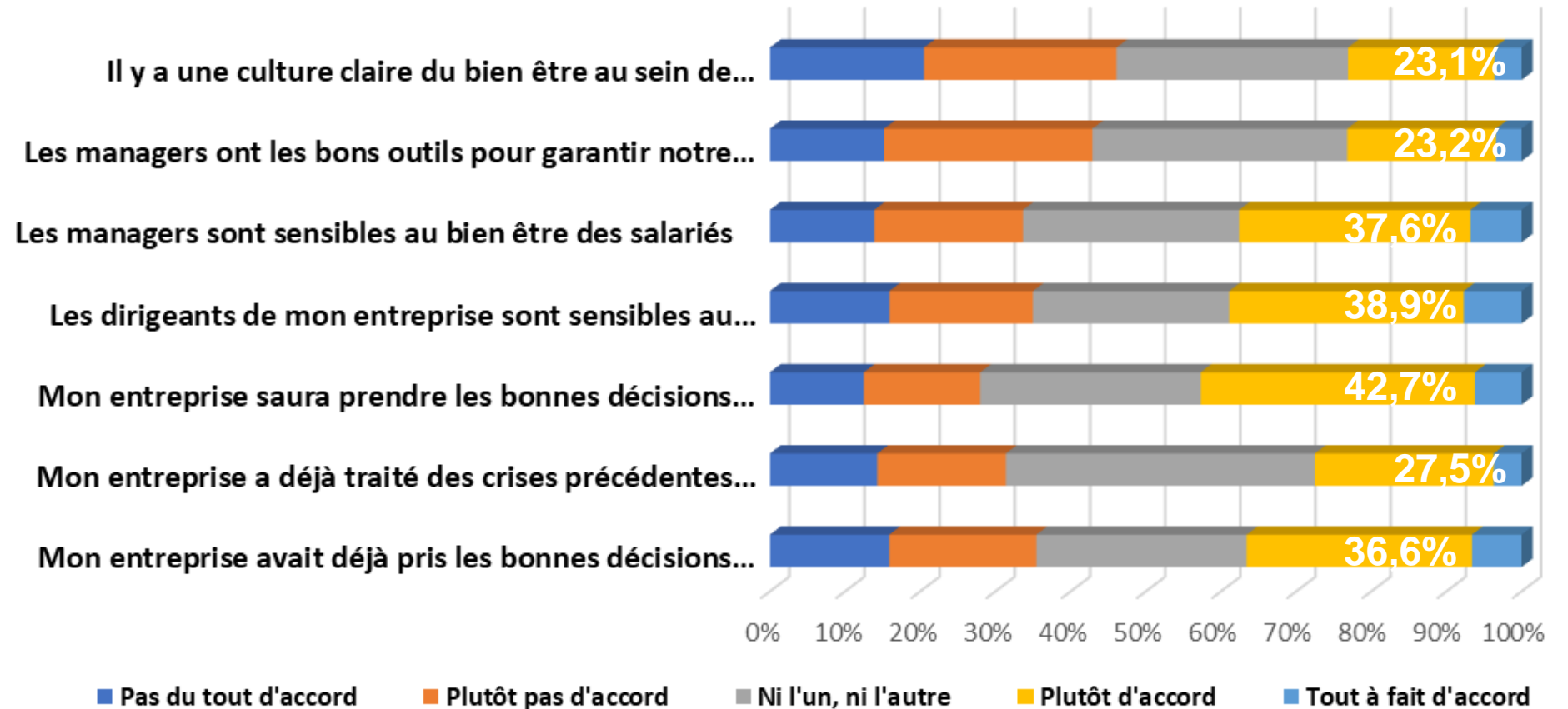
La réceptivité est le moteur de la politique de prévention.

CE QUE L'ON APPREND DE LA RÉCEPTIVITÉ

41,9% des managers pensent que les managers sont sensibles...

36,8% des managers pensent que leur direction est sensible ...

Réceptivité organisationnelle



“ La réceptivité est le moteur de la politique de prévention.

QUE SAVONS-NOUS À CE STADE ?



1. Une **compensation circonstancielle** entre les Risques et les Besoins ...
- 2 ... Mais une **réceptivité organisationnelle plutôt faible** qui produit par conséquence **une performance sociale fragile qui ne garantit en rien la mise en place efficiente des politiques de prévention et l'efficacité des actions potentielles qui pourraient être mises en place dans les entreprises**
- 3 La réceptivité individuelle élevée montre que **la majorité des risques est absorbée non pas par le système, l'organisation du travail ou l'entreprise, mais bien par les salariés eux-mêmes**, leurs compétences propres ou leur engagement individuel dans le corps social.

Sommaire



La période post-confinement est l'occasion d'apprendre de la crise pour anticiper les suivantes

01

Questionnaire postvention : Méthodologie & présentation

Présentation du modèle d'évaluation de référence RBR en lien avec la performance sociale des entreprises.

02

Etude : périmètre & processus

Administration du questionnaire, présentation de l'échantillon cible.

03

Premiers enseignements

Premières observations recueillies auprès des répondants.



04

Enseignements spécifiques

Les orientations communes

04

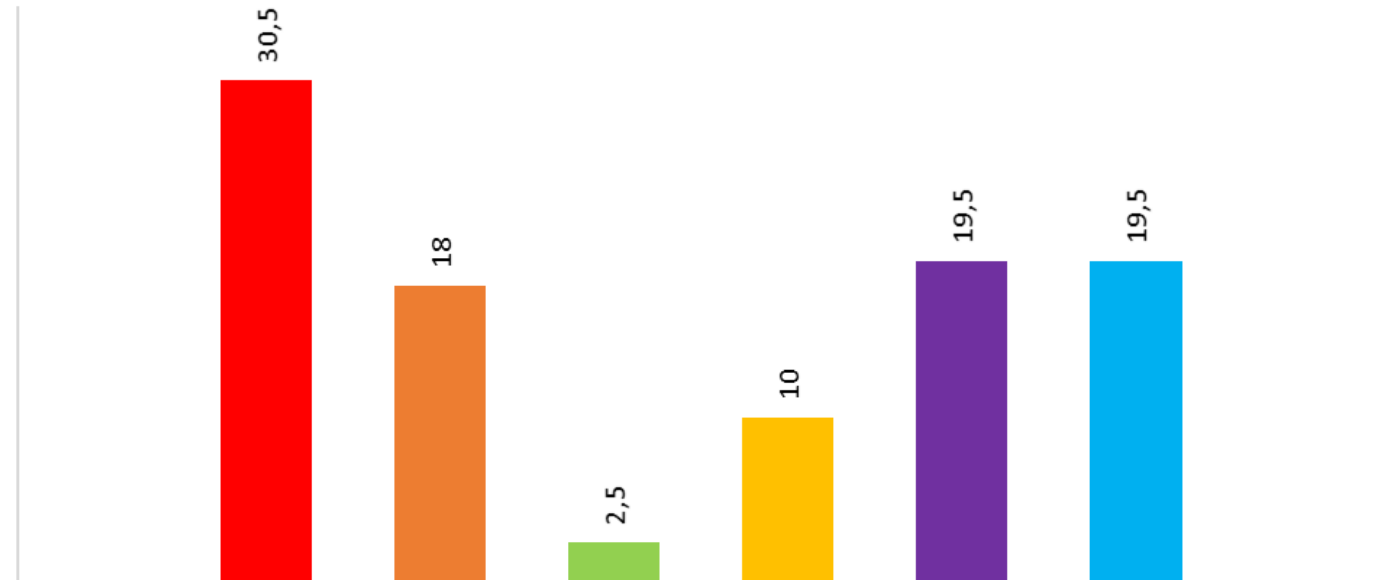
Enseignements spécifiques

*Je n'aime
pas !*



QU'AVEZ-VOUS LE PLUS APPRÉCIÉ PENDANT LE CONFINEMENT ?

■ TRAVAIL-TELETRAVAIL ■ TRANSPORT ■ ECOLOGIE ■ SOCIÉTAL ■ DOMAINE PRIVE ■ BIEN-ÊTRE



04

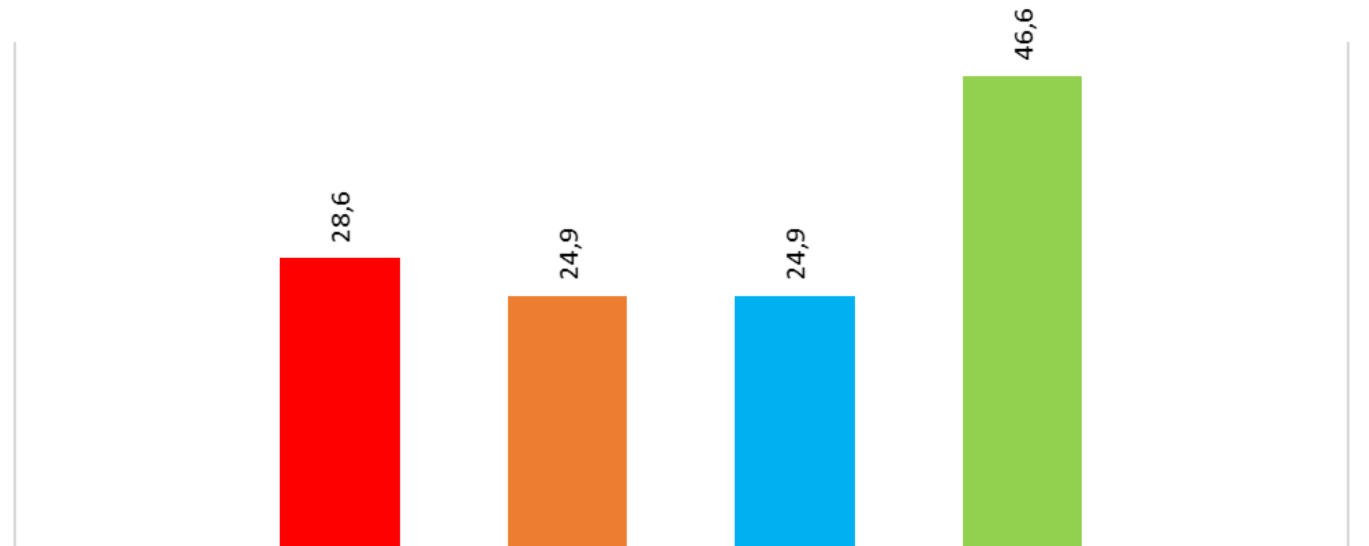
Enseignements spécifiques

*Je n'aime
pas !*



QU'AVEZ-VOUS LE MOINS APPRÉCIÉ PENDANT LE CONFINEMENT ?

■ TRAVAIL-TELETRAVAIL ■ LOGISTIQUE ■ SOCIÉTAL ■ DOMAINE PRIVE-RELATION SOCIALE



A l'heure d'après négociations sur le sujet, que pouvons-nous apprendre de cette première étude sur le sujet ?

Le fait d'avoir effectué du télétravail avant le confinement :

- ➔ diminue les risques organisationnels,
- ➔ permet d'avoir une meilleure réceptivité organisationnelle,
- ➔ Favorise la perception de l'agilité de son entreprise à entreprendre des changements d'organisation



A l'heure d'après négociations sur le sujet, que pouvons-nous apprendre de cette première étude sur le sujet ?

Effet d'interaction entre la **mise en place d'une charte de télétravail et les modalités de travail sur la réceptivité organisationnelle.**

Les employés qui ont été en télétravail durant le confinement et pour lesquels l'entreprise avait prévu un accord ou une charte ont une **meilleure perception de leur entreprise** et de sa **capacité à installer des politiques de Santé et de bien Être au travail** ainsi qu'à gérer des changements d'organisation.





Une crise ne le devient vraiment que lorsque l'on résiste à tirer des leçons de ce qu'elle a généré en positif ou en négatif. Dans le cas contraire elle est l'opportunité de construire un nouvel équilibre favorable à l'entreprise et au bien être des salariés.

QUELQUES ENSEIGNEMENTS DE L'ETUDE POSTVENTION

1. **La crise COVID comme une vague homogène**
2. **Un effet de genre significatif !**
3. **Ce n'est pas parce que les risques sont connus et mesurés qu'une politique de prévention fonctionne.**
4. **Travailler sur la Réceptivité doit être la priorité d'un plan de performance sociale.**
5. La somme des besoins exprimés invite à penser le contrat de travail « **par-delà la notion de subordination** »
6. **Valoriser les actions et les stratégies responsables (télétravail)**

