Santé au Travail
Fédération Régionale des SIST d'Île-De-France

RÉSEAU présanse
PRÉVENTION ET SANTÉ AU TRAVAIL

Conférence

17 septembre 2020

ACTIONS en entreprise

CONSEIL en prévention

SUIVI de la santé des salariés

VEILLE sanitaire

COVID – 19 : quels impacts et perspectives pour le management ?

en partenariat avec

ANDRH
Association Nationale des DRH

Organisée par

AMETIF SANTÉ AU TRAVAIL

Ciamt
Prendre soin de vous au travail

CMB Santé au travail

CMPC
Service Interentreprises de Santé au Travail de la Publicité et de la Communication

cmsm la santé au travail

efficience SANTÉ AU TRAVAIL

association horizon santé travail

SISTVO Santé au travail

SIST Service Interentreprises de Santé au Travail
BTP Seine & Marne

Les organisateurs de la conférence

AMETIF SANTÉ AU TRAVAIL

Ciamt Prendre soin de vous au travail

CMB Santé au travail

en partenariat avec

CMPC Service Interentreprises de Santé au Travail de la Publicité et de la Communication

cmsm la santé au travail

efficience SANTÉ AU TRAVAIL

ANDRH Association Nationale des DRH

association horizon santé travail

SIST Service Interentreprises de Santé au Travail BTP Seine & Marne

SISTVO Santé au travail

Nos intervenants

L'animateur

- **Bruno Peyredieu,**

  Coordinateur projets & développement, Santé au Travail – Fédération Ile-de-France

Vos conférenciers

- **Laurence Breton-Kueny,**

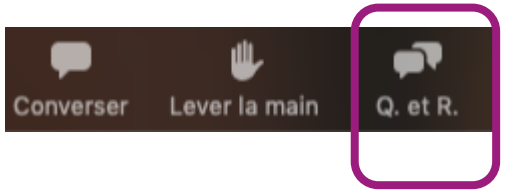
  Vice-présidente, ANDRH et directrice des ressources humaines, Groupe AFNOR

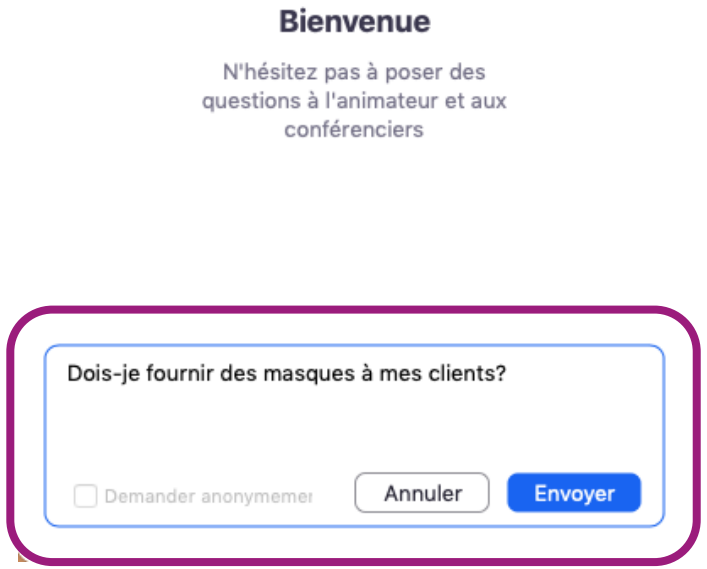
- **Céline Roux,**

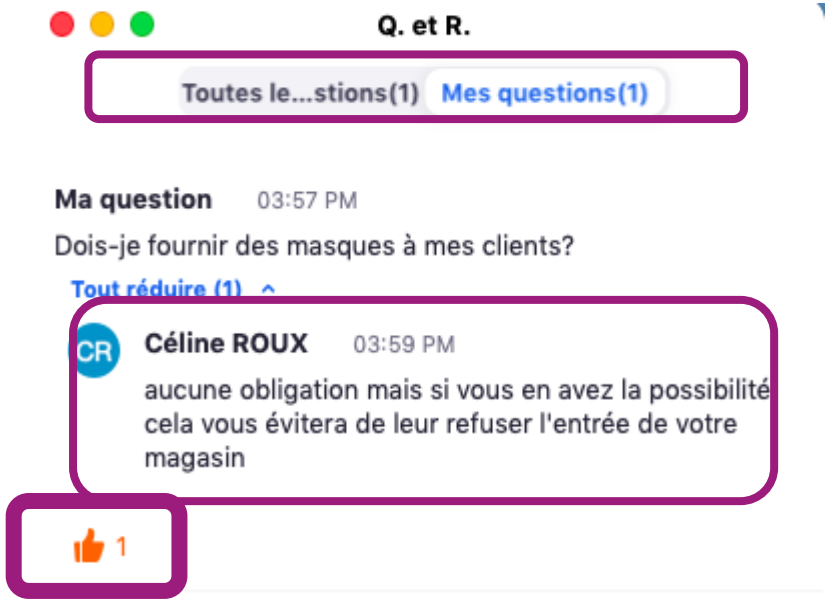
  Déléguée générale, Santé au Travail – Fédération Ile-de-France

Questions/réponses

Pour poser vos questions en ligne







Retours d'expériences

Céline Roux,
Déléguée générale,
Santé au Travail – Fédération Ile-de-France

ACTIONS en entreprise

CONSEIL en prévention

SUIVI de la santé des salariés

VEILLE sanitaire

Impacts réglementaires

- **Elaboration ou mise à jour des documents réglementaires**
  - Document unique, plans de prévention
  - Plans de continuité et de reprise d'activité
  - Notes de service, règlement intérieur
- **Mobilisation des acteurs du dialogue social**
  - Mobilisation et participation des personnels et de leurs représentants
- **Evolution et mise à jour constante**
  - Veille, directives de l'Etat, organisation interne …

Impacts réglementaires – Points clés

- Identifier les situations à risques
- Identifier et mettre en œuvre les mesures de prévention

liées à la COVID-19 mais aussi celles liées aux situations exceptionnelles, dégradées…

- Jurisprudence sur les formulations « risque biologique »

Ne pas rester isolé !

- Référent COVID
- Compétences internes (techniques, juridiques…)
- Service de santé au travail
- ANDRH
- Organisations professionnelles
- CCI, CRMA
- DIRECCTE, CRAMIF …

Impacts organisationnels

- **Mise en œuvre du protocole sanitaire**
  - Télétravail
  - Equipements de protection
  - Mesures d'hygiène

- **Impacts de la santé sur l'organisation**
  - Tests et prise de température,
  - Cas de contamination COVID ou personnes contact
  - Personnes vulnérables,
  - Arrêts de travail, certificats d'isolement…

- **De nombreux facteurs de risques psycho-sociaux**
  - Craintes du virus, pour soi, pour ses proches
  - Isolement, mise à distance des collectifs de travail, relations vie personnelle/travail
  - Absences, charge de travail, changements d'organisation (éventuellement répétés)
  - Craintes des impacts économiques

Impacts organisationnels – Points clés

Des impacts à penser et accompagner dans les court, moyen et long termes

- Équilibre vie privée/vie au travail
- Télétravail
- Collectifs de travail
- Impacts économiques
- …

Un management très attendu …

- Soutenir
- Accompagner
- Former
- Evoluer

… avec sa propre problématique de santé au travail

Evolution du management en période COVID

Laurence Breton-Kueny,

Vice-présidente, ANDRH et
directrice des ressources humaines, Groupe AFNOR

ACTIONS en entreprise

CONSEIL en prévention

SUIVI de la santé des salariés

VEILLE sanitaire

ANDRH
Association Nationale des DRH

Webinar
« Evolution du management en période COVID»

Jeudi 17 septembre 2020 | 16h00 – 17h00

Les intervenants

Laurence BRETON-KUENY,
Vice-présidente de l'ANDRH
en charge des questions de
sécurité et de santé
DRH du groupe Afnor

Sommaire

I. Les nouveaux enjeux du management

- Etude APEC de décembre 2019 et son actualisation avec le covid (présentation ANDRH 29 mars 2020)

II. COVID : le futur du travail vu par les DRH

- Résultats de l'enquête menée en partenariat ANDRH x BCG juin 2020

III. Questions / réponses

ANDRH
Association Nationale des DRH

Les nouveaux enjeux du management

Une étude de l'APEC sur les nouveaux enjeux du management plus que jamais d'actualité

Une étude publiée par l'Apec en décembre 2019

A laquelle la crise sanitaire vient donner une nouvelle actualité

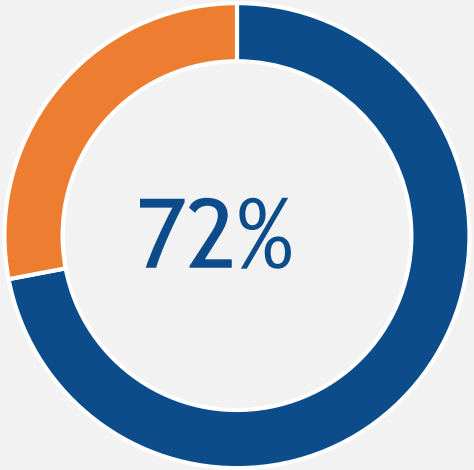
A partir :

- d'entretiens qualitatifs
- d'une enquête quantitative
- d'une analyse des offres d'emploi

Un constat :
3 managers sur 4 évoquent une évolution des attentes à leur égard

La perception d'une évolution des attentes

Avez-vous constaté ces dernières années une évolution des attentes de votre direction ou de vos collaborateurs à votre égard en tant que manager ?



Selon la taille d'entreprise :

PME : 68% ETI : 75% GE : 77%

Source : Apec, Nouveaux enjeux du management – Décembre 2019

De nouvelles attentes qui concernent essentiellement la dimension **RELATIONNELLE** du management

Responsabilisation des salariés

Qualité de vie au travail

Dynamique participative

De nouvelles attentes liées aux profondes transformations du monde du travail

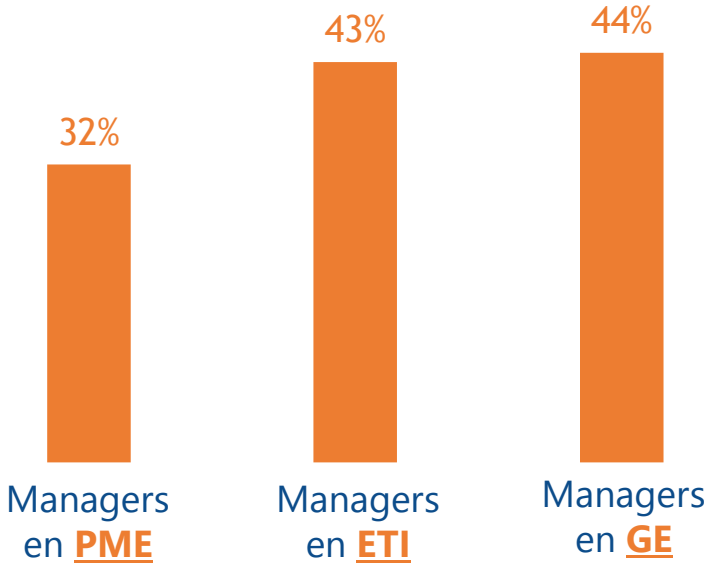
Les 5 principaux facteurs d'évolution

Quels sont parmi la liste suivante les principaux facteurs expliquant l'évolution des attentes à votre égard en tant que manager ?

1. L'accélération du rythme des transformations — 41%
2. Les nouvelles aspirations des salariés — 38%
3. La gestion des nouvelles générations — 35%
4. L'accroissement de la concurrence — 33%
5. Les nouveaux modes de travail — 32%

Source : Apec, Nouveaux enjeux du management – Décembre 2019

Managers concernés par le TÉLÉTRAVAIL au sein de leur équipe



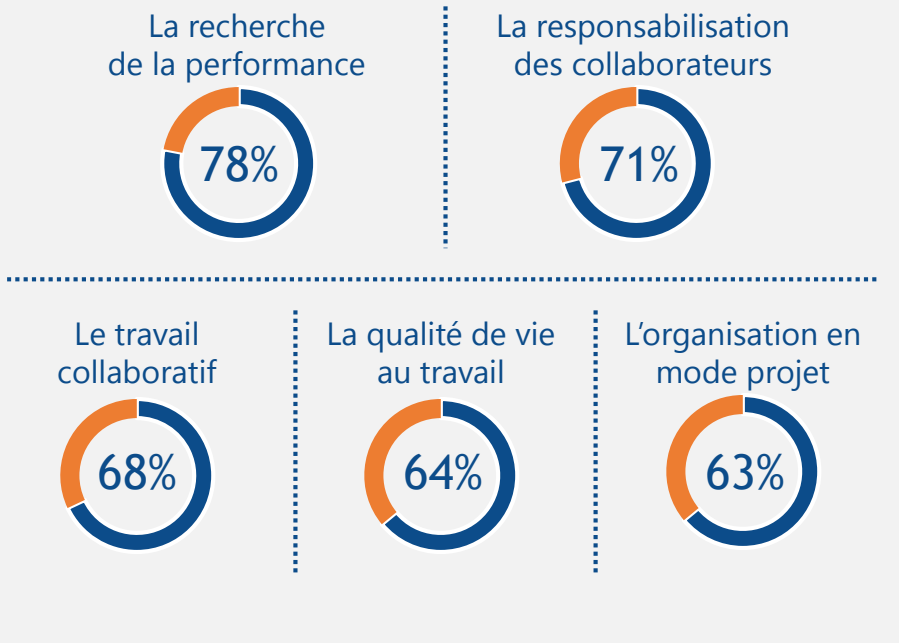
Coronavirus

Une situation qui s'est largement accentuée pendant la crise sanitaire

Une évolution plus qu'une révolution
La performance opérationnelle demeure l'attente prioritaire des entreprises

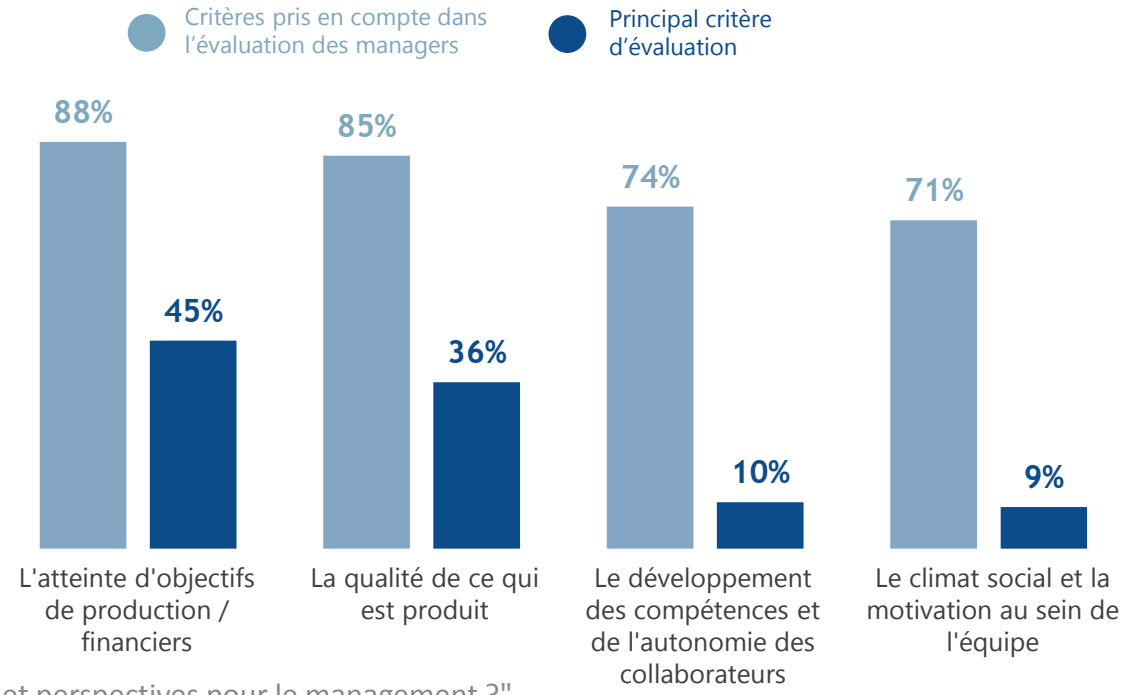
Les thématiques privilégiées par les entreprises

Votre entreprise a-t-elle mis l'accent ces dernières années sur :



Source : Apec, Nouveaux enjeux du management – Décembre 2019

L'évaluation des managers repose encore **PRINCIPALEMENT** - mais plus seulement - sur des critères d'excellence opérationnelle



Une recherche permanente d'équilibres
Des managers éloignés de leur équipe par une multitude de tâches chronophages

La répartition du temps des managers

Lors d'une semaine de travail classique, quelle part de votre temps accordez-vous :

Au management d'équipe

Animer l'équipe, répartir la charge de travail, accompagner les collaborateurs, contrôler le travail…

38%

A vos autres activités

Traiter les dossiers, gérer la relation avec les clients ou prestataires, piloter les indicateurs d'activité…

62%

Source : Apec, Nouveaux enjeux du management – Décembre 2019

La participation à des réunions et le reporting occupent une part croissante dans l'emploi du temps de nombreux managers

La participation à des réunions

41%

y consacrent **DE PLUS EN PLUS** de temps

+

Le suivi et l'analyse de l'activité (reporting)

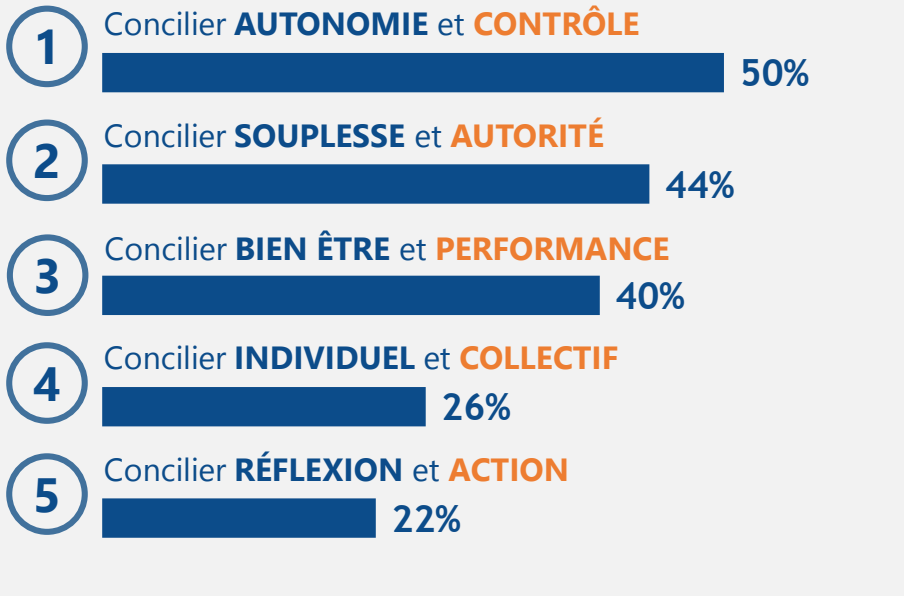
34%

y consacrent **DE PLUS EN PLUS** de temps

Concilier autonomie et contrôle, principal dilemme des cadres managers

Principaux dilemmes pour les managers

Auquel de ces « dilemmes » êtes-vous le plus souvent confronté en tant que manager ?



Source : Apec, Nouveaux enjeux du management – Décembre 2019

Coronavirus

Des enjeux accentués dans le contexte de la crise sanitaire du fait de la généralisation du télétravail et de situation exceptionnelle dans laquelle se trouvent plongés les salarié.e.s

Une évolution qui conduit 4 managers sur 10 à estimer qu'exercer la fonction de manager est de plus en plus **DIFFICILE**

- *En particuliers pour les managers d'équipes élargies (10 salariés et plus) ou hétérogènes (présence à la fois de jeunes et de seniors)*

Pour aller plus loin

[DOC] Webinar "Et si on s'occupait aussi de la santé psychologique des managers ?"

21/11/2019

[DOC] Webinar Ecoute RH - Le management attentionné en période de transformation

09/07/2018

Supports de webinar ANDRH Management, QVT,

A retrouver dans Personnel +

L'évaluation 360 à la loupe | Personnel N°597

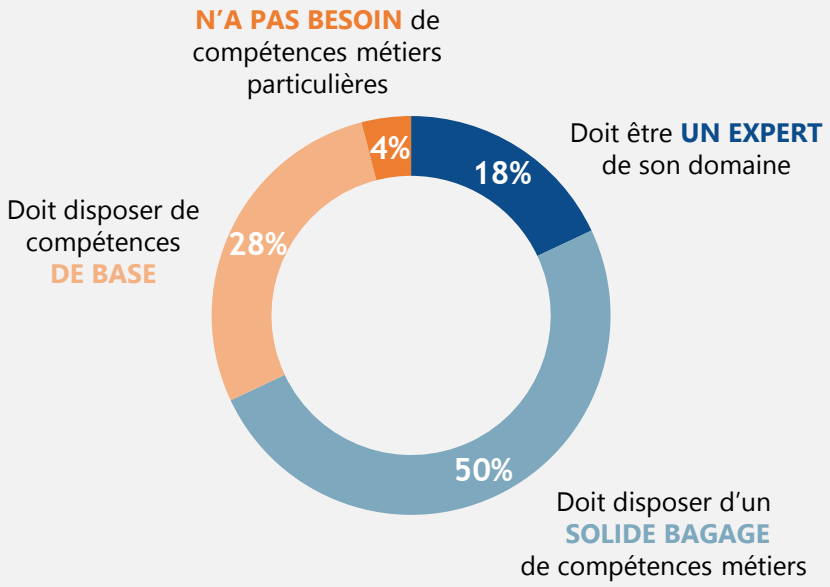
07/10/2019

Les nouveaux équilibres étaient le thème de l'Université de l'ANDRH en 2019 !

Une recherche permanente d'équilibres
Un socle de compétences métiers toujours nécessaire

L'importance des compétences métiers

Quelle affirmation se rapproche le plus de votre opinion concernant l'importance de la connaissance et des compétences métier chez un manager ?

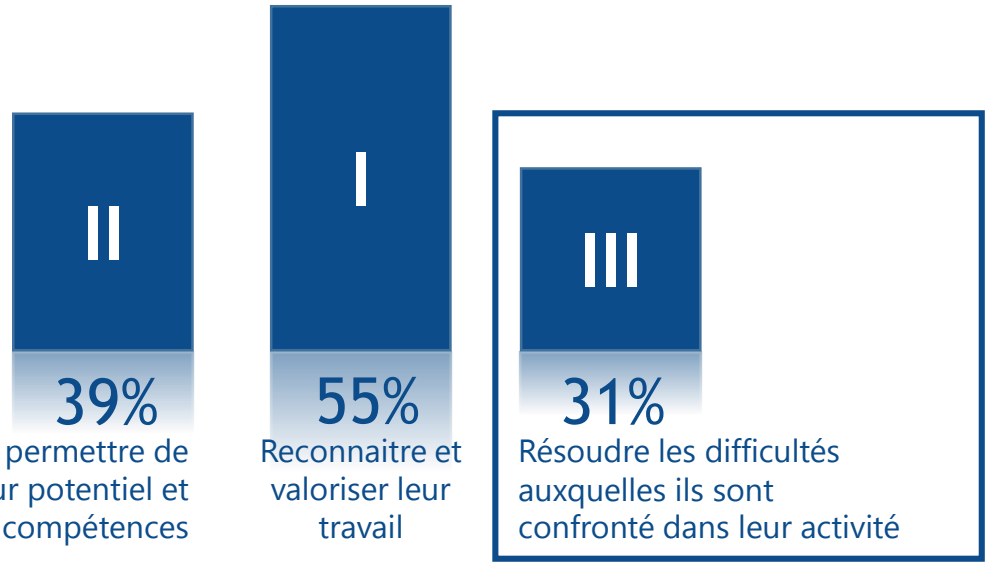


Source : Apec, Nouveaux enjeux du management – Décembre 2019

Les équipes n'attendent pas du manager qu'il soit un expert, mais qu'il puisse les guider et les faire grandir

TOP 3

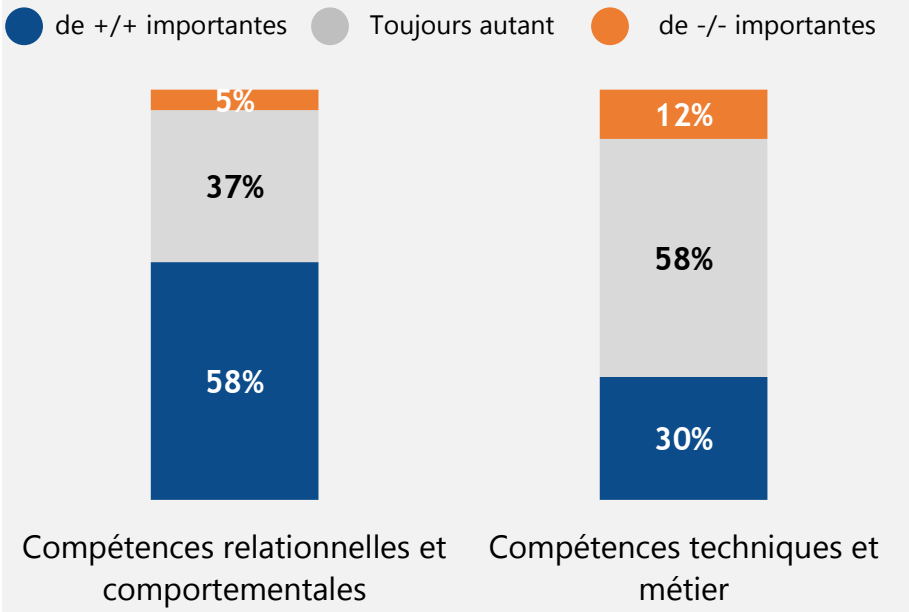
des attentes des cadres à l'égard de leur managers



Mais des *soft skills* de plus en plus stratégiques

Evolution de l'importance des compétences

Dans votre quotidien de manager, avez-vous le sentiment que les compétences suivantes sont :



Source : Apec, Nouveaux enjeux du management – Décembre 2019

L'écoute figure de loin en tête des *soft skills* les plus mobilisées par les managers et les plus valorisées par les équipes

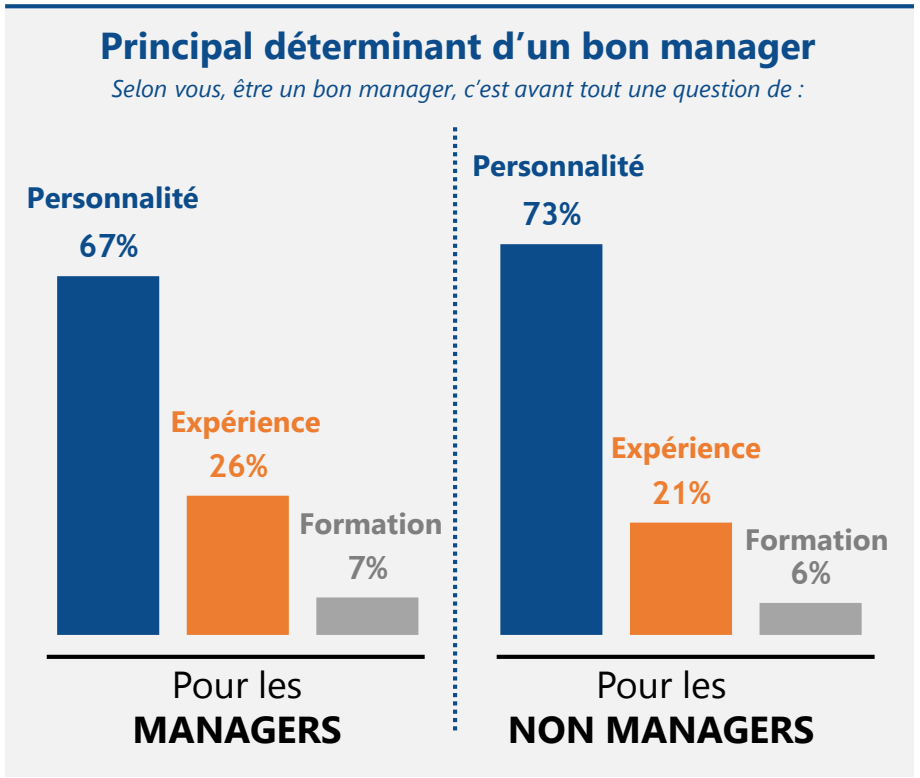
Les 5 aptitudes
que les managers mobilisent le plus à l'heure actuelle

- **LE SENS DE L'ÉCOUTE** : 47%
- **LE SENS DE L'ORGANISATION** : 35%
- **LA CAPACITÉ À FAIRE DES CHOIX** : 30%
- **LE CAPACITÉ À RESPONSABILISER** : 27%
- **LA CAPACITÉ D'ADAPTATION** : 20%

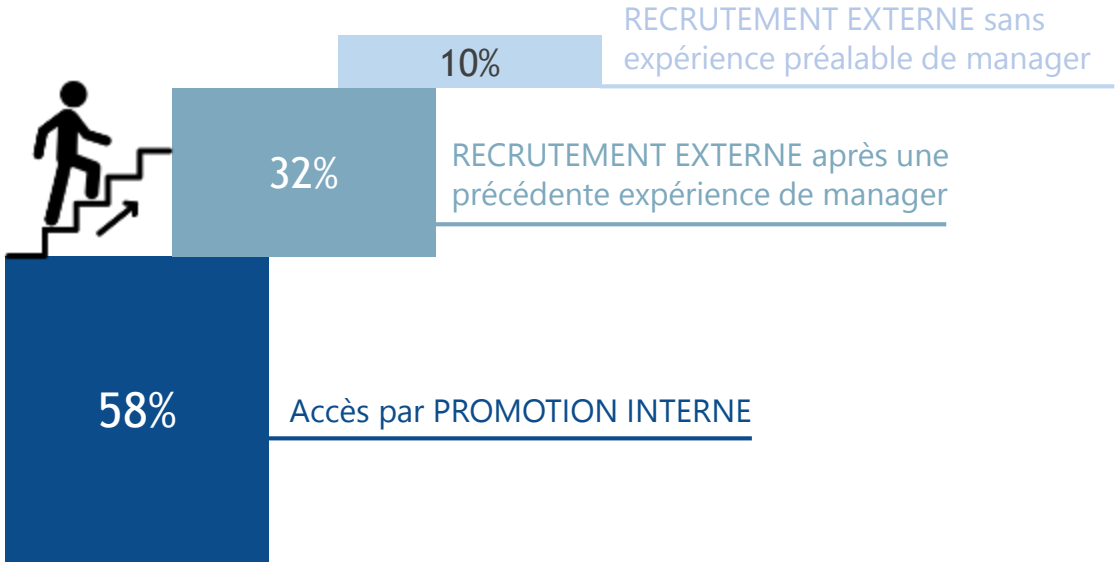
Coronavirus

Un compétence clé pour rester connecté aux besoins de son équipe

Le management peut-il s'apprendre ? Un consensus sur la nécessité de disposer au préalable d'un terreau favorable



Recruter en interne permet d'évaluer *in vivo* les compétences relationnelles et comportementales des futurs managers

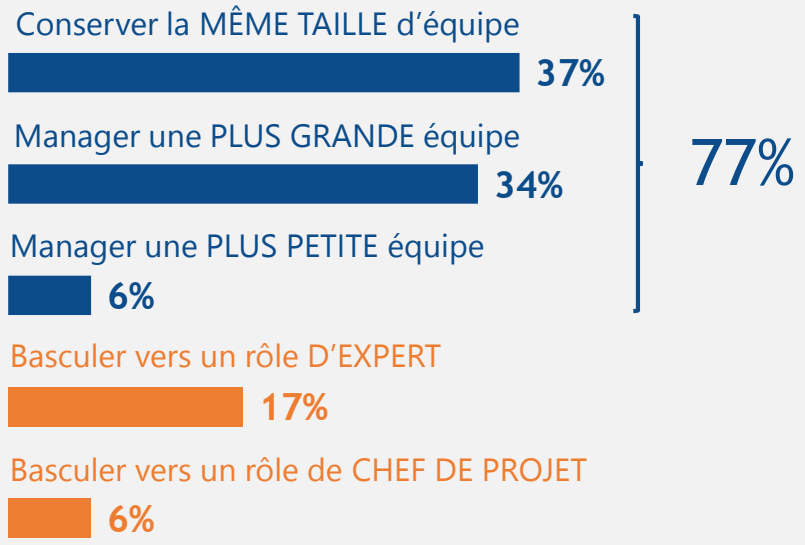


Source : Apec, Nouveaux enjeux du management – Décembre 2019

Mais un enjeu de développement des compétences managériales

Volonté de demeurer manager

Laquelle de ces propositions correspond le plus à votre souhait d'évolution professionnelle à 5 ans ?



Source : Apec, Nouveaux enjeux du management – Décembre 2019

Être capable de prendre du recul et continuer à développer le lâcher prise font partie des principaux axes de progrès identifiés

Les 5 aptitudes

que les managers aimeraient le plus développer à l'avenir

- **LA CAPACITÉ À PRENDRE DU RECUL** : 30%
- **LE CAPACITÉ À RESPONSABILISER** : 25%
- **LA GESTION DES ÉMOTIONS** : 24%
- **L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT** : 24%
- **LA FORCE DE CONVICTION** : 23%

En synthèse de l'étude de l'APEC

1. Un constat d'évolution des attentes

- Fruit des mutations qui redessinent le monde du travail, de nouvelles attentes émergent à l'égard du management

2. Une évolution plus qu'une révolution

- Les cadres managers restent principalement attendus et évalués sur leur performance opérationnelle

3. Une recherche permanente d'équilibres

- Les cadres managers sont à la recherche de nouveaux équilibres pour parvenir à concilier leurs différents rôles

4. Une savante combinaison de compétences

- Pour évoluer dans ce nouveau jeu de contraintes, les managers doivent associer à leurs compétences métiers des *soft skills* devenues stratégiques

5. Le management peut-il s'apprendre ?

- De nouveaux défis qui renforcent la dimension stratégique du recrutement des managers et du développement de leurs compétences

ANDRH
Association Nationale des DRH

COVID : le futur du travail vu par les DRH

Méthodologie & description du panel de répondants

Méthodologie

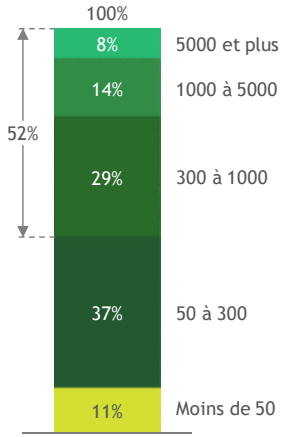
Enquête menée en partenariat ANDRH x BCG du 2 au 17 juin 2020

Cible: DRH français

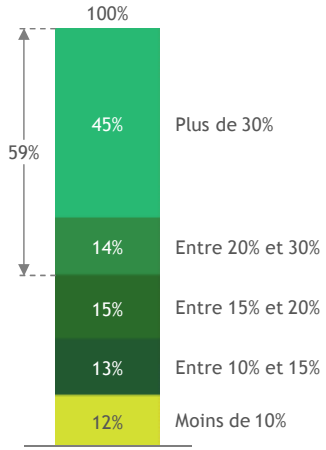
458 répondants

Description du panel

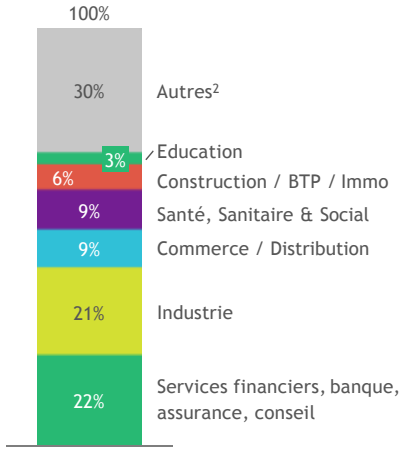
Taille d'entreprise:
52% à plus de 300 salariés



Proportion de cadres:
59% a plus de 20% de cadres[1]



Répartition sectorielle



1. vs. 18% moyenne nationale 2. Autres inclut Transport, Energie, Logistique, Télécommunications, Culture, Tourisme
Questions posées : Combien de collaborateurs compte votre entreprise ? / Quelle est la proportion de cadres dans votre entreprise ? / Quel est le secteur d'activité principal de votre entreprise ? - 458 répondants

1

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Messages clés

85%

Des DRH interrogés...

...considèrent souhaitable le développement pérenne du télétravail dans leur entreprise

93%

...pensent que cela va bouleverser les pratiques managériales de leur entreprise

2/3

...attendent des gains de productivité liés au développement du télétravail

(vs. 22% y voient un risque de perte de productivité)

1/4

...ont mis la crise à profit pour développer de nouveaux modes de travail (agile, lean...). Ils sont 75% à vouloir les pérenniser

59%

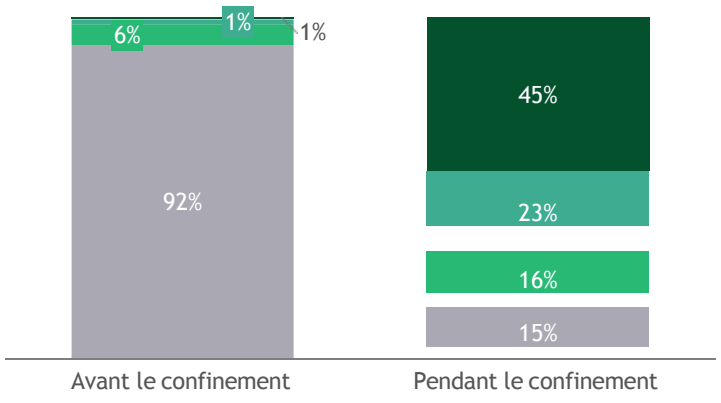
...ne s'attendent qu'à peu/ pas d'investissements seront requis pour mener à bien cette transformation

Source: Enquête ANDRH / BCG – juin 2020

Le confinement a fait bouger les lignes sur les nouveaux modes de travail, notamment le télé-travail

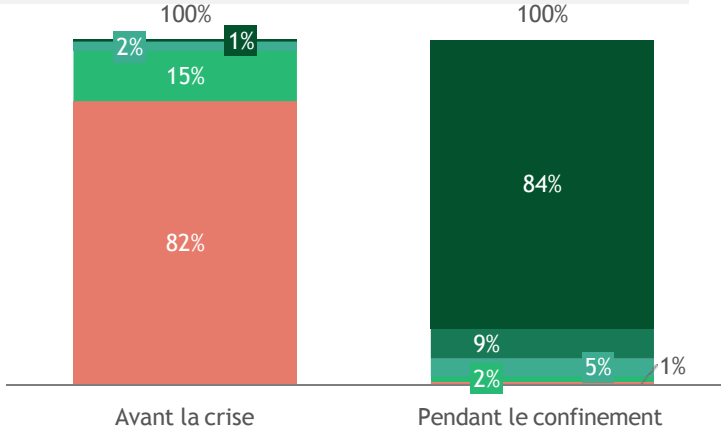
Plus de salariés concernés...

Part moyenne d'employés pratiquant le le télétravail (>1j par semaine)



... avec une intensité "exceptionnelle"

Pour les collaborateurs concernés, temps passé par semaine en télétravail[1]



Très Forte (Entre 75% et 100%) | Modérée (entre 25% et 50%) | Forte (Entre 50% et 75%) | Faible (entre 0% et 25%)

1 J ou moins | 1-2 J | 2-3 J | 3-4 J | 4-5 J

Note: Gauche : Question posée : Quelle part moyenne d'employés pratiquaient & pratiqueront le télétravail plus d'1j par semaine ? 377 répondants
Droite : Question posée : Quelle part moyenne du travail est effectuée en télétravail par semaine pour les collaborateurs concernés ? - 377 répondants
Source: Enquête ANDRH / BCG - juin 2020

3

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Ces changements sont pérennes aux yeux des DRH

85% …des répondants pensent que le développement du télétravail de façon pérenne est souhaitable[1]

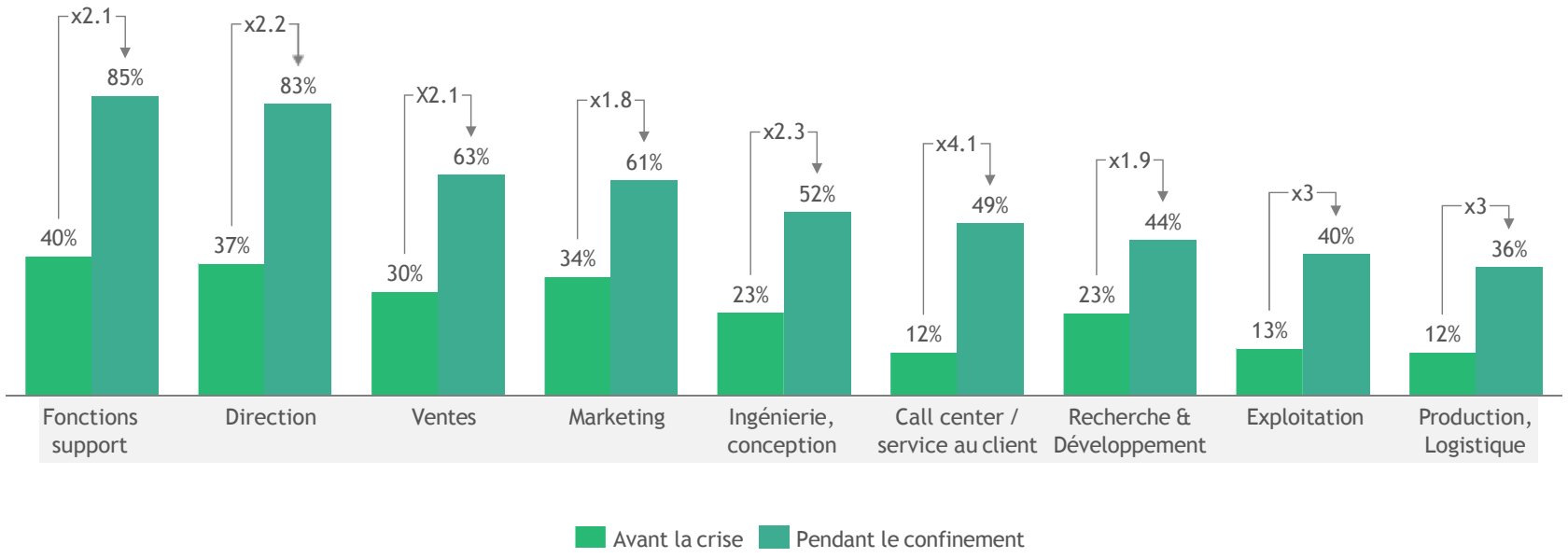
82% …des répondants envisagent une revue à la hausse de la part de postes susceptibles au télétravail[2]

1. Question posée : Le développement du télétravail de façon pérenne est souhaitable pour mon entreprise - 353 répondants
2. Question posée : La période récente de confinement vous a-t-elle amené à revoir la part de postes susceptibles de se prêter au télétravail ? 377 répondants
Source: Enquête ANDRH / BCG – juin 2020

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Toutes les activités n'ont pas pu basculer de la même façon vers le télétravail

Fonction / activités concernées par le télétravail avant vs. pendant le confinement (en % derépondants)



Question posée: Quelles activités concernées par le télétravail ? (veuillez cocher toutes les cases qui s'appliquent) - 377 répondants Source: Enquête ANDRH / BCG - juin 2020

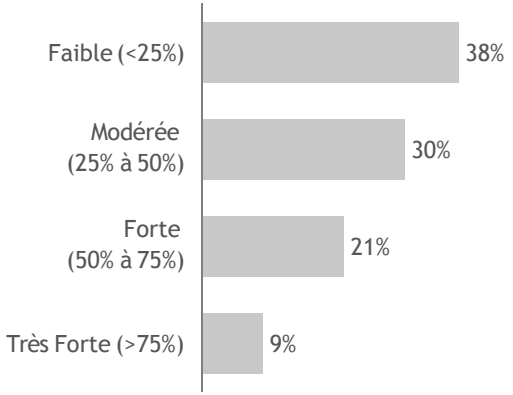
6

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

A terme, les entreprises se dirigent vers un modèle hybride d'adoption du télétravail

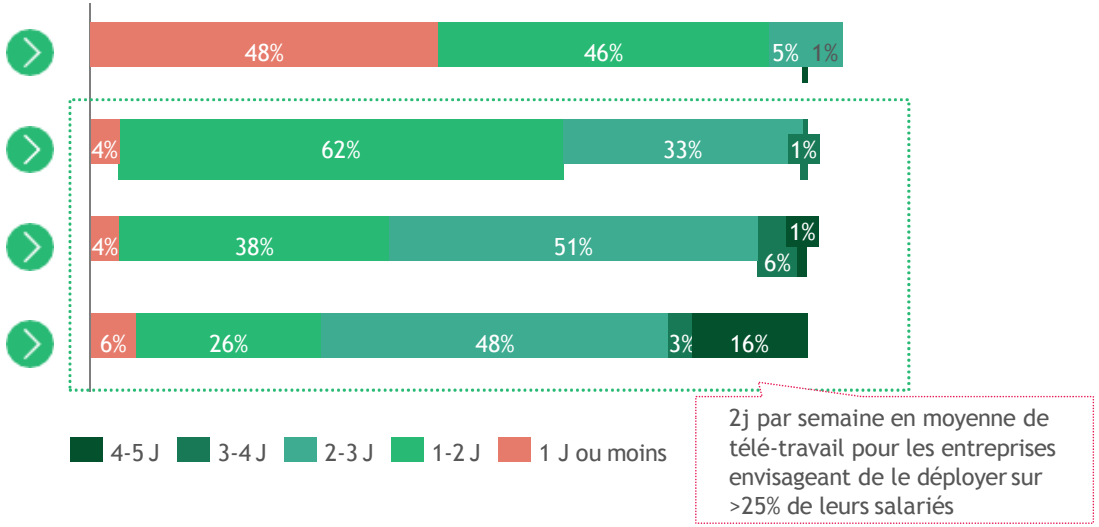
A terme, 60% des entreprises prévoient >25% de leurs collaborateurs en télétravail

Part de salariés en télétravail envisagée à terme



Une intensité croissante avec la part de télétravailleurs envisagés

Part moyenne du travail effectuée en télétravail par semaine pour les collaborateurs concernés

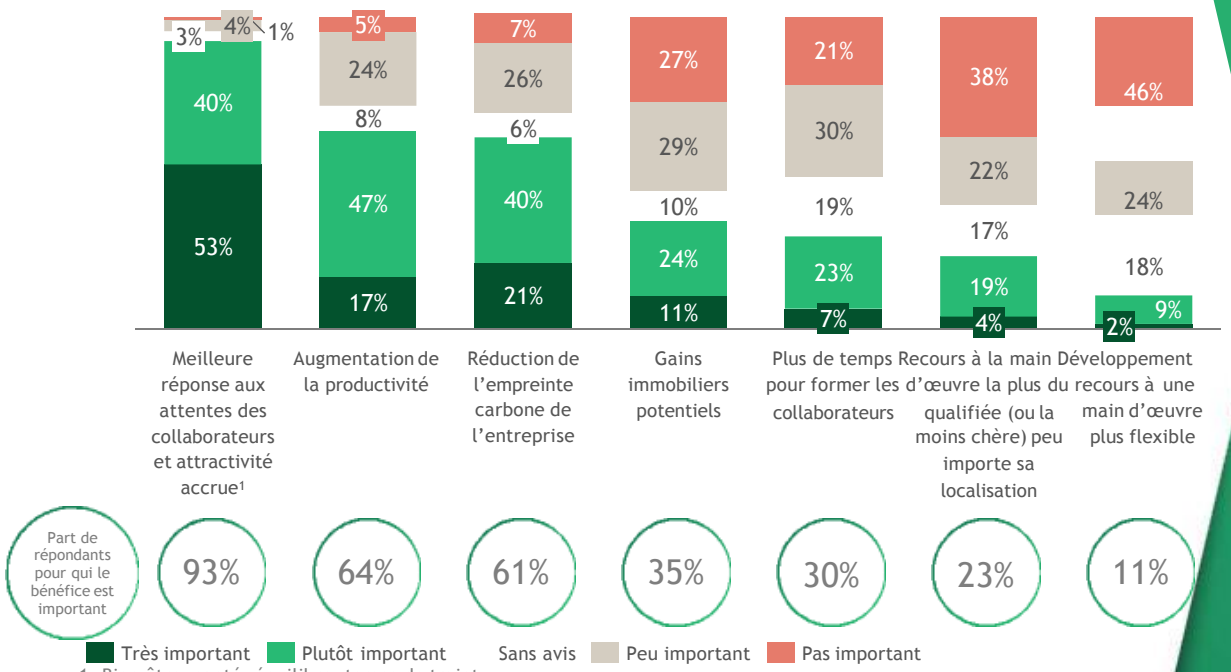


Question posée : Quelle part moyenne du travail est effectuée en télétravail par semaine pour les collaborateurs concernés ? - (377 répondants) croisée avec Quelle part moyenne d'employés pratiquaient & pratiqueront le télétravail plus d'1j par semaine ? (377 répondants) Source: Enquête ANDRH / BCG - juin 2020

7

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Bénéfices attendus par les DRH



1. Bien être, santé, équilibre, temps de trajet

Question posée : Quels bénéfices attendez-vous de la généralisation du télétravail à terme dans votre entreprise ? - 354 répondants Source: Enquête ANDRH / BCG – juin 2020

Le développement du télétravail motivé avant tout par les attentes des collaborateurs et les gains de productivité potentiels

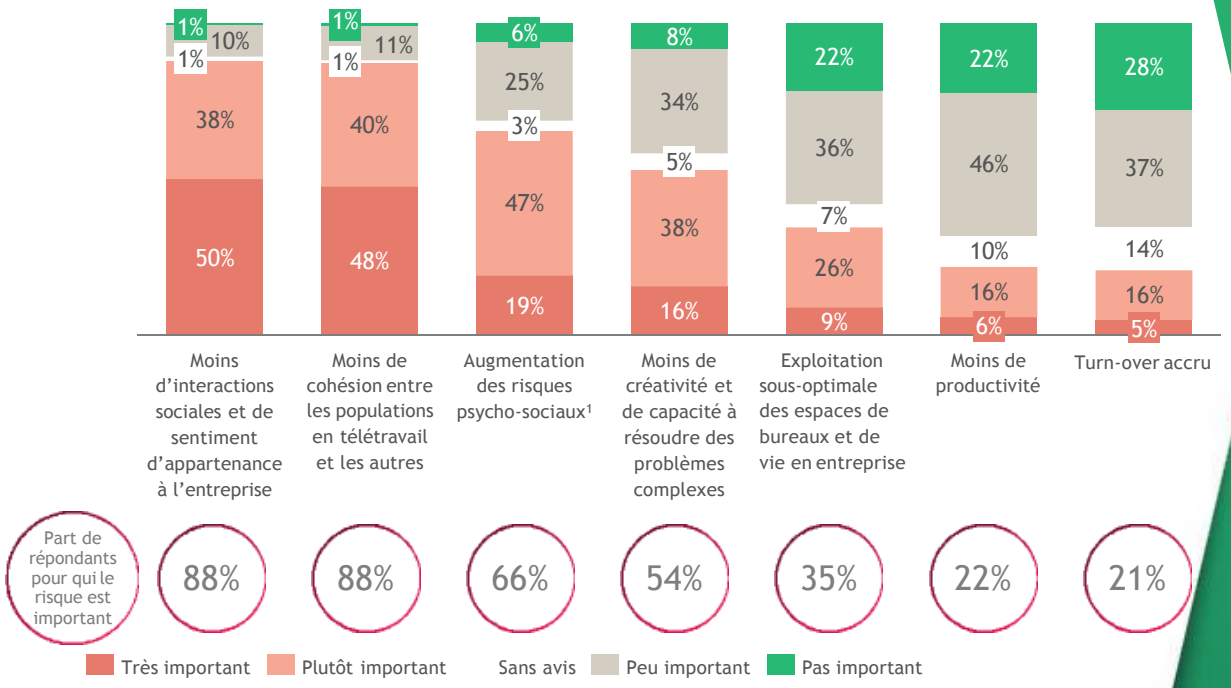
Gains immobiliers pèsent peu dans la balance

Le télétravail ne semble pas être considéré comme un levier pour faire évoluer la structure d'emploi

8

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Risques perçus par les DRH



1. Charge de travail, stress
Question posée : Quels bénéfices attendez-vous de la généralisation du télétravail à terme dans votre entreprise ? - 354 répondants

9

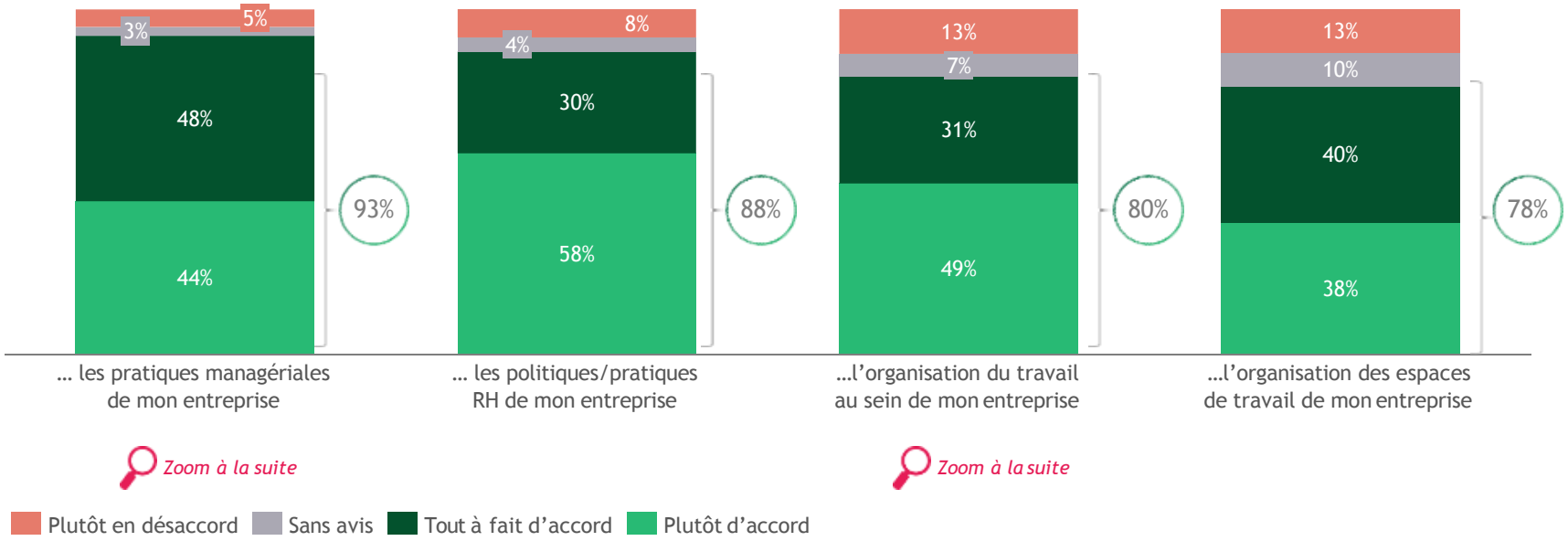
Risques de cohésion et risques psycho sociaux mis en exergue

Peu d'inquiétudes concernant productivité et turn-over

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Un bouleversement majeur requis pour permettre cette évolution et en tirer les bénéfices

Le développement du télétravail de façon pérenne va profondément bouleverser…



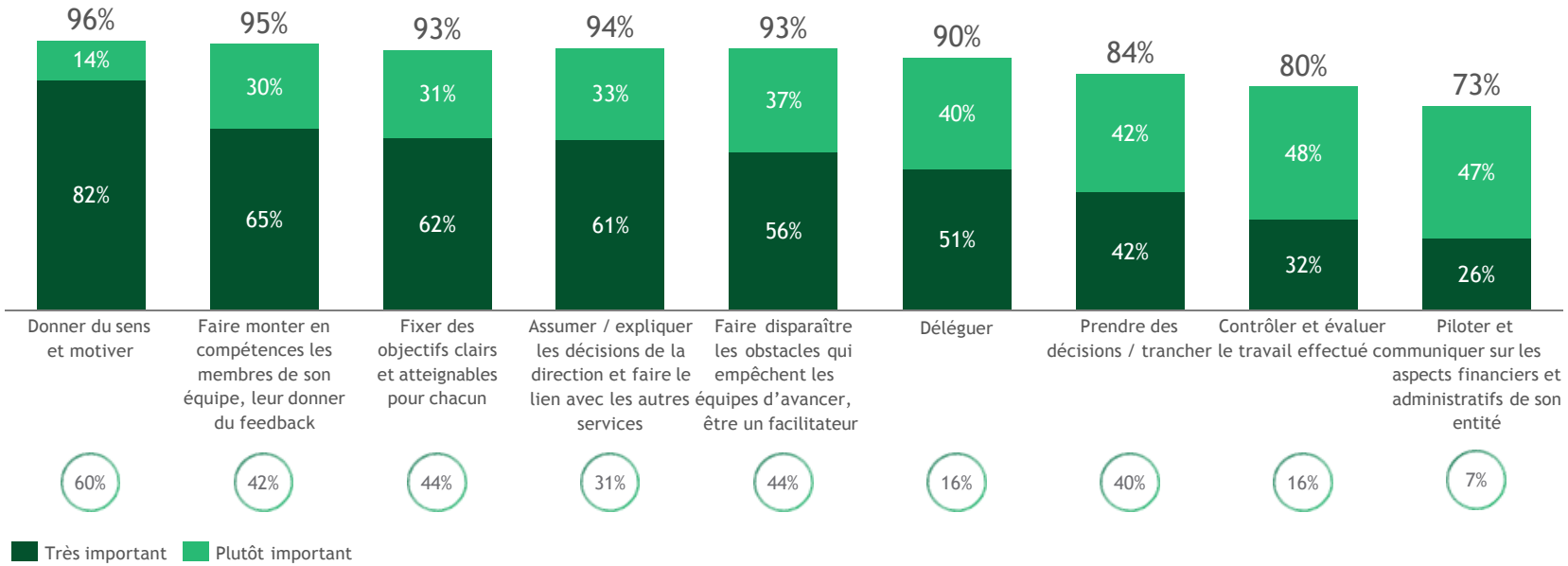
Questions posées
1. Le développement du télétravail de façon pérenne va profondément bouleverser… (cocher réponses) - 354 répondants

10

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Zoom | Pratiques managériales : une refondation sera nécessaire

Quelle sera selon vous le rôle du manager dans le modèle d'entreprise post-crise?



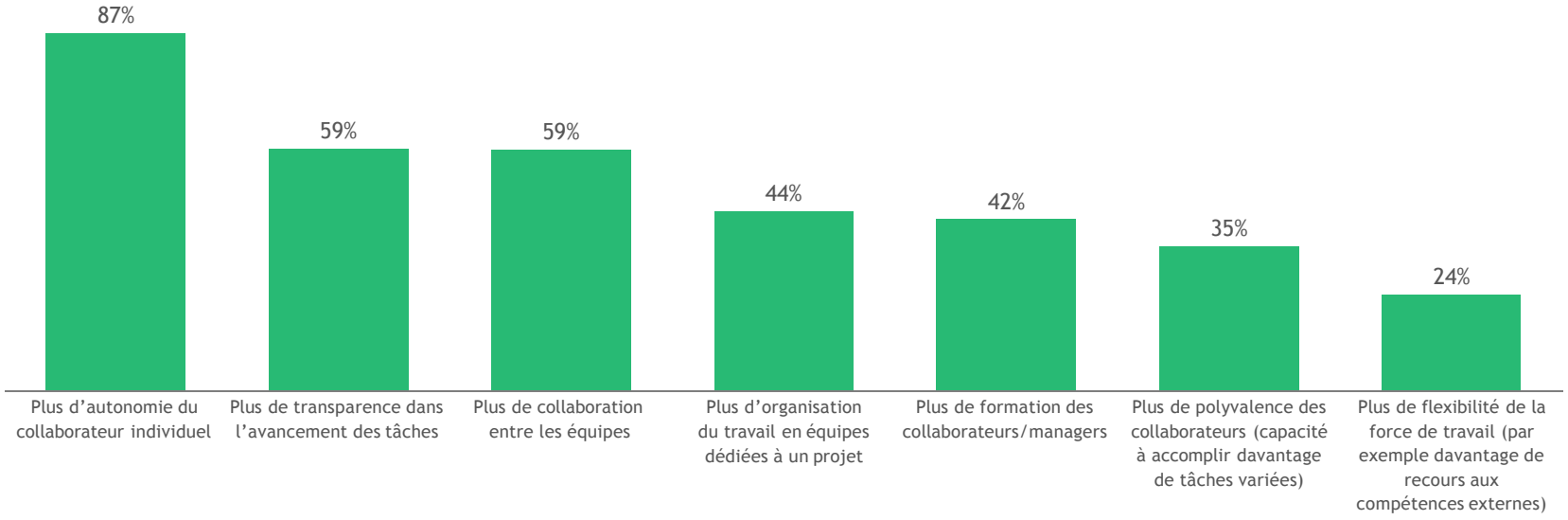
1. Question posée : Quelle sera selon vous le rôle du manager dans le modèle d'entreprise post-crise et qui seront clés dans la mise en œuvre du déploiement du télétravail ? 305 répondants Source: Enquête ANDRH / BCG - juin 2020

11

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Zoom | Organisation du travail : vers plus d'autonomie, de transparence et de collaboration entre équipes

Selon vous, quelles sont les **caractéristiques des nouveaux modes de travail** dans l'entreprise post-crise et qui seront essentielles pour le déploiement du télétravail ?



Question posée : Selon vous, quelles sont les caractéristiques des nouveaux modes de travail dans l'entreprise post-crise et qui seront essentielles pour le déploiement du télétravail ? - 306 répondants (Part des sondés mentionnant chaque facteur) Source: Enquête ANDRH / BCG – juin 2020

12

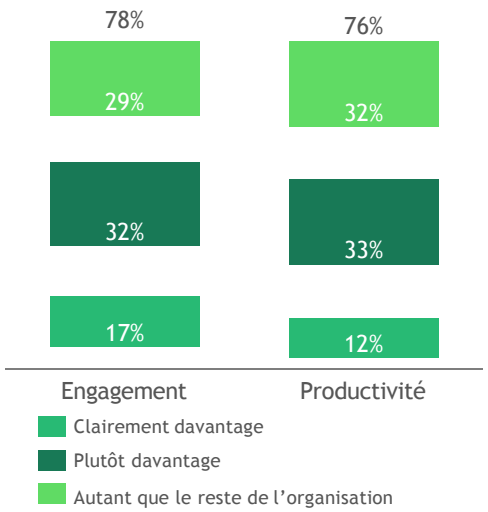
Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

La crise a permis à certaines entreprises de tester avec succès de nouveaux modes de travail

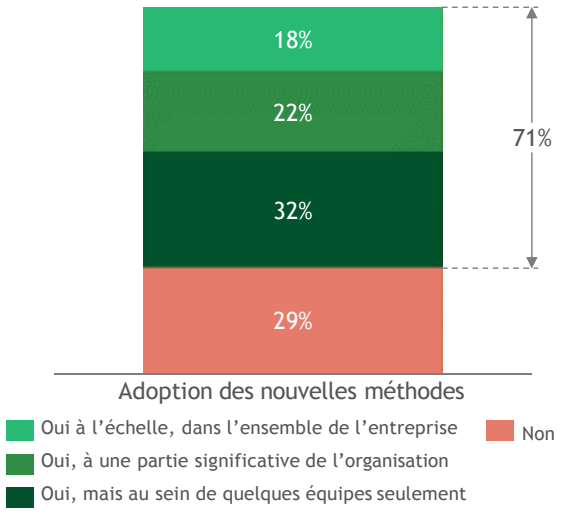
25%

Des entreprises ont profité du confinement pour tester de nouveaux modes de travail[1]

Impact positif de ces modes sur engagement et productivité



Une expérience à pérenniser pour >70% des repondants

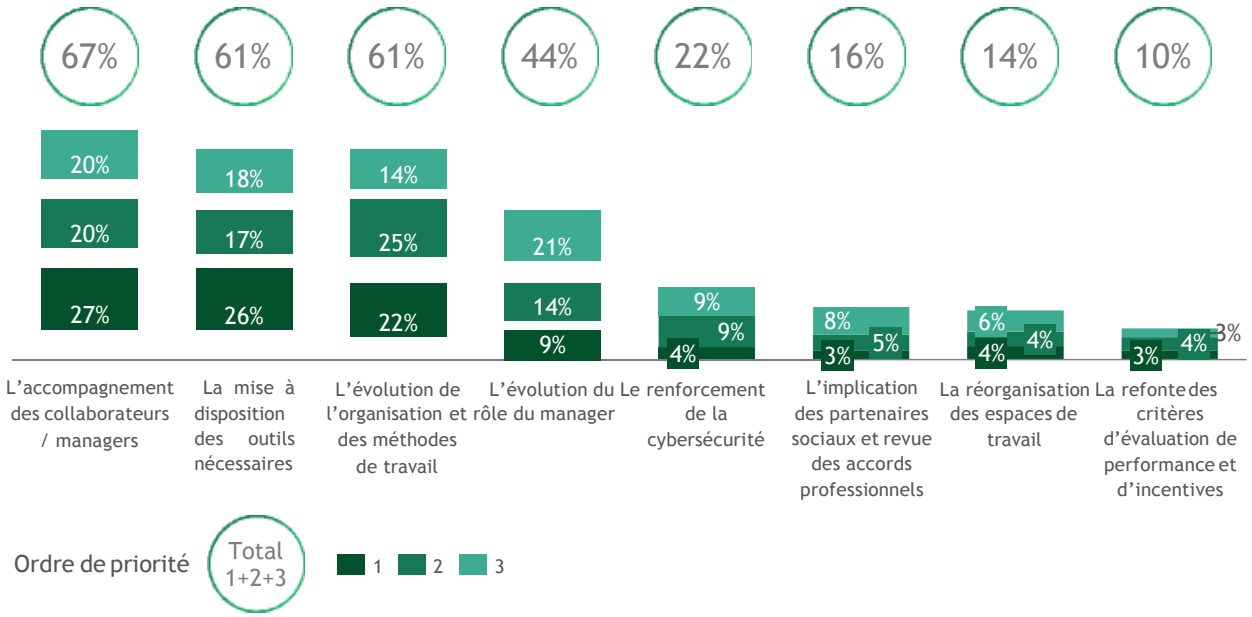


1. Agile, Lean, Design Thinking etc
Gauche : Question posée : Avez-vous mis en place de nouvelles méthodes de travail1 pendant le confinement ? - 306 répondants
Milieu : Question posée: Comment ces équipes se sont comparées au reste de votre organisation en terme d'engagement et de productivité ? - 76 répondants
Droite : Question posée : Envisagez-vous d'adopter ou de pérenniser de nouvelles méthode de travail après la crise ? - 73 répondants Source: Enquête ANDRH / BCG - juin 2020

13

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Des priorités bien identifiées pour permettre le développement pérenne du télétravail...



Question posée : Quelles conditions doivent être réunies selon vous pour réussir cette transition vers le télétravail (à classer en fonction de leur ordre d'importance) ? 306 répondants
Question posée : Le déploiement pérenne du télétravail engendrerait-il un nouvel investissement financier de la part de votre entreprise ? 306 répondants
Critères classés de 1 (plus important) à 8 (moins important) Source: Enquête ANDRH / BCG – juin 2020

...mais un impact financier mal appréhendé ?

59%

...des DRH pensent que peu ou pas d'investissements seront requis

14

Copyright © 2020 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Votre service de santé au travail est à vos côtés

Céline Roux,
Déléguée générale,
Santé au Travail – Fédération Ile-de-France

ACTIONS en entreprise

CONSEIL en prévention

SUIVI de la santé des salariés

VEILLE sanitaire

Quelques exemples

- **Suivi individuel de la santé :**
  - Maintien en emploi des personnes les plus vulnérables
  - Prescription d'arrêts de travail (avant le 31 août)
- **Conseils en prévention des risques professionnels**
  - Aide à la mise en œuvre du protocole sanitaire
  - Accompagnement à la réalisation/mise à jour du document unique
  - Organisation du télétravail
  - Sensibilisations aux risques liés au travail sur écran
- **Accompagnement psycho-social**
  - Cellules psychologiques
  - Sensibilisations et accompagnements à la prévention des risques psychosociaux
- **Webinaires, dépliants, guides, sites internet, veille réglementaire…**

Pour aller plus loin

- **Contacter votre service de santé au travail**
  - AMETIF Santé au Travail
  - CIAMT Santé au Travail
  - Centre Médical de la Bourse
  - Centre Médical de la Publicité et de la Communication
  - CMSM
  - Efficience Santé au Travail
  - Horizon Santé Travail
  - SIST Val d'Oise et Rives de Seine
  - SIST BTP 77

Programme, replays et supports de tous nos webinaires

www.federation-santeautravail-idf.org

- **Accompagnement, conseils et informations**

- **Des outils mis à votre disposition :** guides, fiches pratiques, webinaires, affiches …

Santé au Travail
Fédération Régionale des SIST d'Île-De-France

RÉSEAU présanse
PRÉVENTION ET SANTÉ AU TRAVAIL

Conférence

17 septembre 2020

en partenariat avec

ANDRH
Association Nationale des DRH

**Programme,
replays et supports
de tous nos webinaires**

www.federation-santeautravail-idf.org

Merci de votre attention

Organisée par

AMETIF SANTÉ AU TRAVAIL
Ciamt Prendre soin de vous au travail
CMB Santé au travail
CMPC Service Interentreprises de Santé au Travail de la Publicité et de la Communication
cmsm la santé au travail
efficience SANTÉ AU TRAVAIL
association horizon santé travail
SISTVO Santé au travail
SIST Service Interentreprises de Santé au Travail
BTP Seine & Marne

ACTIONS en entreprise
CONSEIL en prévention
SUIVI de la santé des salariés
VEILLE sanitaire