

LA QUALITÉ DE VIE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL (QVCT)

Au cœur des nouvelles configurations des lieux et espaces de travail

GUIDE PRATIQUE

Les lieux et espaces de travail des salariés évoluent au fil des années. De nouvelles configurations de travail se sont fortement développées pendant et à la suite de la crise sanitaire de 2020.

- 1 QUELLES SONT LES NOUVELLES CONFIGURATIONS DES LIEUX ET ESPACES DE TRAVAIL ?** 02
- 2 POURQUOI INVESTIR LA QVCT LORS DE TRANSFORMATIONS ?** 04
- 3 COMMENT OPTIMISER L'AMÉNAGEMENT DES LIEUX ET ESPACES PROFESSIONNELS ?** 05
- 4 PRÉVENTION : QUELS RISQUES ASSOCIÉS AUX NOUVELLES CONFIGURATIONS ET COMMENT LES ANTICIPER ?** 07
- 5 RENFORCER LA COHÉSION D'ÉQUIPE FACE AUX ÉVOLUTIONS DES ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL** 09



QUELLES SONT LES NOUVELLES CONFIGURATIONS DES LIEUX ET ESPACES DE TRAVAIL ?

Plusieurs configurations des lieux de travail et espaces de travail coexistent à ce jour en France* :



Organisations spatiales traditionnelles

- **Bureau individuel** : volume entièrement cloisonné, affecté à une personne ;
- **Bureau collectif** : volume entièrement cloisonné, accueillant 2 à 5 personnes. Il peut comporter ou non des séparations partielles entre les postes de travail (cloisonnettes, écrans) ;
- **Espace de travail ouvert (ou open space)** : espace conçu pour accueillir plus de 5 personnes, sans séparations complètes entre les postes. Un espace ne présentant pas de séparations physiques vis-à-vis de la circulation principale est considéré comme un espace de travail ouvert, même si le nombre de postes qui y est implanté est inférieur à 5.



Nouvelles organisations spatiales

- **Postes de travail partagés (ou desk sharing)** : emplacement de travail sans attribution nominative, au profit d'un partage par plusieurs collaborateurs, cette organisation spatiale nécessite la mise en œuvre du « clean desk » (bureau propre) visant à laisser un plan de travail exempt d'affaires personnelles ;
- **Espace dynamique (ou activity-based working)** : concept d'aménagement ajoutant au « poste de travail partagé » une diversité d'espaces de travail, chacun associé à un type de tâche (concentration, échanges formels ou informels, appels téléphoniques...). Ce type d'aménagement induit une mobilité de salariés au cours de la journée, par un changement de poste de travail en fonction de la tâche à réaliser ;
- **Bureau flexible (ou flex office)** : ce terme bien fréquemment utilisé ne possède pas de définition stabilisée. Il est parfois associé à la notion de « postes de travail partagé » et parfois à celle d'« espaces dynamiques de travail »



* Source INRS, *Révolution des espaces de travail tertiaires : qu'en est-il de la prévention ?*, Hygiène & sécurité du travail, n°265, Déc. 2021



Organisations spatiales associées au nomadisme

- **Espace coworking** : lieu de travail situé en dehors des locaux de l'entreprise et rassemblant des travailleurs, indépendamment de leur statut et de leur rattachement à une entreprise. Il permet en théorie de mettre en présence des salariés isolés ou liés à un même employeur, des salariés en télétravail ponctuel ou de longue durée, des indépendants, des travailleurs détachés, voire des bénévoles ou des personnes en recherche d'emploi. Exemple de coworking : tiers-lieux ;
- **Espace de corpoworking (ou incubateur interne)** : contraction des mots « corporate » et « coworking », il s'agit d'espace de travail proposé par une même entreprise et visant à regrouper des salariés en provenance de plusieurs sites. C'est un espace de coworking interne à une entreprise.



Télétravail

- Selon l'article L.1222-9 du Code du travail, le télétravail désigne « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication ».
- Le télétravail s'effectue en dehors des locaux de l'entreprise, se pratique à domicile ou en tout lieu ayant fait l'objet d'un accord entre l'employeur et le salarié (ex : espace de coworking).
- Le télétravail peut être mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique ou encore par un accord de gré à gré. Sa périodicité est variable selon les entreprises, de quelques jours par an à plusieurs jours par semaine.

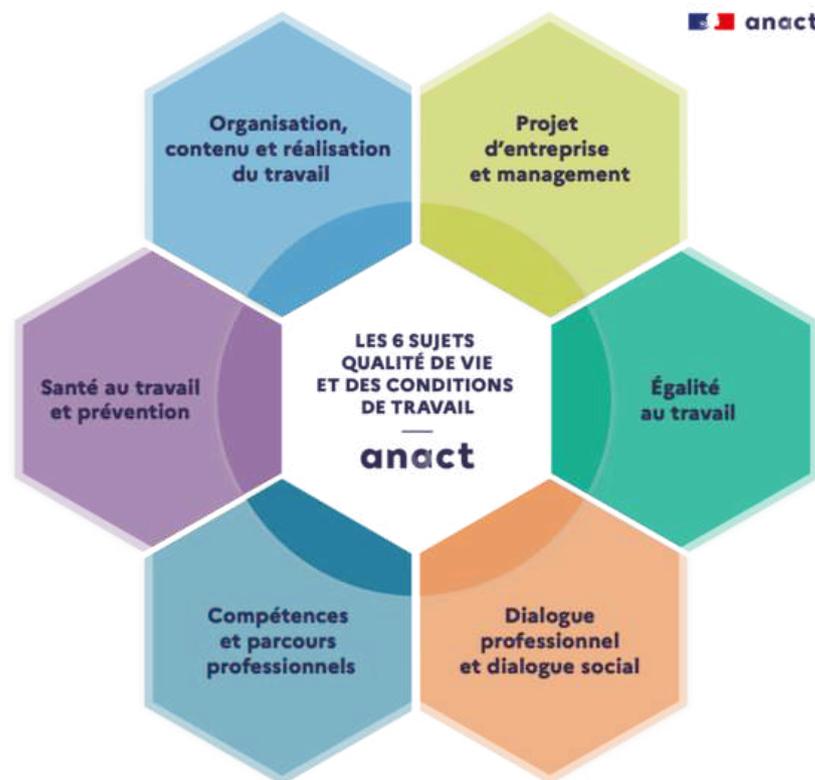


2

POURQUOI INVESTIR LA QVCT LORS DE TRANSFORMATIONS ?

La qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment. De ce fait, la question du travail fait partie intégrante des configurations de travail.

L'ANACT* a identifié 6 domaines d'actions pour progresser en matière de QVCT :



* Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

La vision et la place du travail semblent avoir évoluées pour de nombreuses personnes au cours des dernières années. Le travail n'est pas forcément un axe de réalisation personnelle ou de réussite mais le sens au travail et le besoin de concilier la vie professionnelle et la vie personnelle sont deux principaux éléments recherchés par toutes et tous. De ce fait, les lieux et espaces de travail évoluent et nécessitent de se saisir de la QVCT en faveur de la performance d'entreprise et du bien-être des salariés.

3

COMMENT OPTIMISER L'AMÉNAGEMENT DES LIEUX ET ESPACES PROFESSIONNELS ?

Les nouvelles configurations de travail doivent être préparées pour permettre la poursuite de l'activité en prenant en compte des besoins individuels de chacun et des besoins collectifs. Quelques points de méthode pour la réussite de l'implantation de nouvelles configurations de travail :

Parler de la nouvelle configuration de travail envisagée en amont de la mise en place opérationnelle

- Expliciter les raisons de ce choix de la part de l'employeur
- Connaître les échéances prévues

Informier et discuter des lieux et espaces de travail en CSE

- Identifier les leviers et freins à la nouvelle configuration
- Prendre en compte la Santé, la Sécurité et les Conditions de travail

Faire participer les managers et salariés dans la projection de la nouvelle configuration de travail

- Identifier les besoins de chacun
- Connaître les besoins collectifs

Identifier les impacts à venir de cette nouvelle configuration

- Rechercher la continuité de l'activité de l'entreprise, sa performance avec la nouvelle configuration
- Découvrir la nouvelle organisation du travail ou les nouveaux outils de travail à acheter (ordinateur, badge, machine, système de visioconférence, en cas de travailleur isolé, réunion d'équipe, etc.)

Préparer l'aménagement des lieux et espaces de travail assez tôt pour éviter des écueils

- Se projeter (avoir les plans, faire une maquette)

Se donner une période pour tester la nouvelle configuration et acter des réajustements assez tôt

- Prévoir un temps de retour d'expérience avec les salariés, managers, direction
- Réajuster au fur et à mesure

Des questions essentielles pour évaluer les configurations mises en place :

Le télétravail est-il choisi ou imposé ?

Quelles modalités ont été définies pour son organisation (jours, réunions en présentiel) ?

Quels outils spécifiques ont été déployés pour faciliter les nouvelles organisations ?

Avez-vous identifié un interlocuteur en cas de dysfonctionnement ?

Comment se passent les interactions avec les collègues et l'encadrement ? Le lien avec l'équipe managériale ? Qu'avez-vous mis en place pour faciliter les interactions ?

Les salariés participent-ils aux choix et à l'aménagement des espaces de travail (coworking, open spaces) ? Ces lieux sont-ils adaptés à leurs besoins ?

Quelles mesures favorisent l'autonomie, la confiance et le soutien aux équipes ?

Comment sont évaluées les conditions de travail (indicateurs QVCT, bien-être des collaborateurs et managers) et quelles actions en découlent ?

Comment est évaluée l'ambiance sonore, thermique et lumineuse en open space ?

Comment la déconnexion et l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle sont-ils pris en compte ?



PRÉVENTION : QUELS RISQUES ASSOCIÉS AUX NOUVELLES CONFIGURATIONS ET COMMENT LES ANTICIPER ?

La Santé au travail et sa prévention est un des sujets de la QVCT.

Quel que soit l'espace de travail, l'employeur est tenu de prévenir les risques professionnels.

Les nouvelles configurations de travail peuvent engendrer certains risques professionnels.

Voici quelques **exemples** :



Thèmes	Risques professionnels identifiés	Quelques bonnes pratiques
Aménagement du poste de travail	Contraintes posturales : (membres supérieurs : (épaules, poignets...) et du rachis (cervical, dorsal, lombaire...) pouvant entraîner de la gêne, des douleurs musculaires, etc... => Troubles musculosquelettiques TMS. Sédentarité	Bureau avec un environnement adapté (au calme) Matériel adapté à l'usage professionnel (siège, ordinateur) Exercices (faire des étirements) Hygiène au travail : hydratation, nutrition, pauses actives, favoriser le déplacement
Fatigue visuelle	Travailler devant un écran pendant plusieurs heures d'affilée.	Faire des pauses actives Exercices oculaires pour reposer la tension oculaire

Thèmes	Risques professionnels identifiés	Quelques bonnes pratiques
Risques psychosociaux	Augmentation de la charge de travail, Accès plus complexe aux informations, au réseau, Complexification des interactions sociales, Isolement du collectif, Perte du sentiment d'appartenance, Contrôle, objectifs du travail à distance excessifs, Porosité entre sphère professionnelle et sphère privée, Connexion, Manque de soutien face aux difficultés, Manque d'autonomie, sentiment de surveillance. ...	Charge de travail évaluée et suivie régulièrement par le manager/l'employeur et le salarié concerné Réunion d'équipe Moments conviviaux (café entre collègues, café avec manager) Equilibre entre la vie professionnelle et vie personnelle Respect des horaires de travail Droit à la déconnexion Manager joignable Autonomie
Ambiance sonore	Niveau sonore impactant la concentration et le risque d'erreur des salariés. (bruit des conversations, des appareils, etc...) dans un espace de coworking nocives	Réfléchir à la conception d'un open space ou co working ou flex office et à leur aménagement Avoir la possibilité de s'isoler Panneaux d'isolation phonique Casques/Bouchons
Ambiance lumineuse	Excès ou Absence de lumière naturelle « bureau aveugle » => Impact sur le métabolisme : fatigue, maux de tête, trouble du sommeil...	Réfléchir à la conception de l'espace de travail Eclairage d'appoint, variateurs Eclairage indirect Eclairage adapté à l'activité

Il est donc **essentiel** pour les **employeurs** de **prendre en compte** ces **facteurs de risques** et de mettre en place des **solutions** en les consignant dans le **Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP)**.

5

RENFORCER LA COHÉSION D'ÉQUIPE FACE AUX ÉVOLUTIONS DES ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL

Les nouvelles configurations de travail et modalités de travail interrogent sur la capacité à **maintenir une cohésion d'équipe**. En effet, comment manager une équipe lorsque la plupart des salariés sont en télétravail ? Ou comment maintenir un esprit d'équipe lorsque les salariés ne sont pas présents au même moment sur le même site, qui plus est peut ne pas appartenir à l'entreprise ? **Le dialogue professionnel et le dialogue social sont un des sujets de la QVCT qui est doit être posé dans le cadre des nouvelles configurations de lieux et espaces.**

Quelques conseils en faveur du dialogue professionnel et du dialogue social :

- **Prévoir et anticiper** : réfléchir et accompagner le changement vers une nouvelle modalité
- **Organiser le travail et lui donner du sens**
- **Rôle primordial du manager** :
 - Pour faire exister des interactions :
 - Entre les salariés
 - Et entre salariés-manager
 - Suivre et adapter la charge de travail
- Se saisir des besoins exprimés par les salariés & manager pour **améliorer les interactions existantes**
- **Favoriser un cadre de travail sécurisant et collaboratif**
- Accorder de la **confiance**
- Assurer une **communication**
- **Préserver des temps de travail collectifs.**



Pour donner du sens au travail et servir un objectif commun, les nouvelles **configurations des lieux et espaces de travail doivent répondre aux besoins communs partagés par les salariés et l'employeur** :

Les principaux besoins de L'EMPLOYEUR

- Maintien/continuité des objectifs
- « Production » réalisée
- Compétitivité
- Management efficace
- Motivation, Participation des salariés
- Egalité ou équité entre salariés
- Respect des consignes
- Déconnexion

Les besoins COMMUNS



Confiance

Cadre défini, structuré

Management coopératif

Moyens et outils adaptés

Disponibilité

Les principaux besoins des SALARIÉS

- Autonomie
- Articulation vie professionnelle & vie personnelle
- Reconnaissance
- Se sentir considéré
- Management adapté
- Egalité ou équité entre salariés
- Consignes claires
- Déconnexion



POUR ALLER PLUS LOIN

Site du PRST4 Normandie

Développer la culture de prévention dans les TPE-PME

- Vidéo culture de prévention
- La prévention des bénéfiques pour mon entreprise

Liens
cliquables

Prévenir les risques psychosociaux

- Actions en prévention des RPS : un guide des ressources et démarches régionales

Promouvoir la QVCT

- Glossaire QVCT : Parlez-vous Qualité de Vie et des Conditions de Travail?
- Diaporama QVCT
- Un autodiagnostic pour faire le point sur vos pratiques la matière
- Lettres d'information
- Les podcasts « Transformons le travail »
- Étude sur la qualité de vie au travail en Normandie

Site de l'INRS

- INRS, Révolution des espaces de travail tertiaires : qu'en est-il de la prévention ?, Hygiène & sécurité du travail, n°265, Déc. 2021
- INRS, Travail sur écran, juin 2023
- INRS, Télétravail - Cadre juridique et conventionnel, Approche santé et sécurité, TJ25, août 2021
- INRS, Télétravail, Quels risques ? Quelles pistes de prévention ?, ED 6384, sept.2024

Site de l'ANACT

- 10 questions sur le télétravail
- Télétravail : 10 recommandations pour négocier un accord ou élaborer une charte
- Carnet de bord du télétravail
- Kit Associer télétravail et QVT
- Télétravail et management : idées reçues et bonnes idées

UNE QUESTION ? UN CONSEIL ?

Prenez contact avec votre Service de prévention et de santé au travail.



www.presanse-normandie.org/membres





www.prst-normandie.fr

