

EXPERTISE RESSOURCES HUMAINES



OLIVIER GIRARD
(Me. 199)

Ingénieur en génie mécanique et industriel (MSc), spécialisé en ergonomie, Olivier a ensuite suivi une formation en thérapie posturale et fonctionnelle (méthode Mensendieck) à Amsterdam, avant de passer un Executive MBA à HEC Lausanne. Après avoir été ergonomiste en organisation internationale pendant près de dix ans et thérapeute indépendant depuis 2006 (La Haye, Pays-Bas), il a été, de 2013 à 2017, le chef du centre de prestations de l'Institut universitaire romand de santé au travail (Lausanne, Suisse). Aujourd'hui, il dirige Erg'OH Conseil, société spécialisée en ergonomie et en posturologie qu'il a fondée. Il est également l'auteur d'un manuel de la posture.



**Plein le dos -
Le manuel de la
posture,**
Éd. Favre, 2019.

POUR UNE PRATIQUE DURABLE DU TÉLÉTRAVAIL

Le confinement a forcé la main de nombreuses entreprises : la plupart d'entre nous ont dû, du jour au lendemain, travailler depuis une maison qui n'avait souvent pas été pensée pour cela.

Ainsi, la discussion de cette rentrée tourne autour de cette question : que faire pour que les avantages du télétravail soient supérieurs à ses inconvénients ?

Il ne faut pas confondre travail en confinement et télétravail : ce dernier se rapportant à une pratique pérenne et encadrée, et non à une réponse à une situation de crise au cours de laquelle le code du travail a souvent largement été mis entre parenthèses. Parmi les avantages du télétravail souvent cités, dans des proportions qui varient d'une situation à l'autre, retenons : un meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle, une réduction de l'empreinte environnementale, une hausse de la productivité, une baisse des coûts fonciers et une attractivité accrue pour l'entreprise. Les risques sont, eux, plutôt psychosociaux et physiques : difficultés à préserver les dynamiques d'équipe, voire conflits, avec des impacts sur la créativité ; difficultés pour certains collaborateurs à se concentrer ou se déconnecter ; heures de travail prolongées ; ergonomie dégradée. En tant qu'ingénieurs, nous sommes doublement concernés : nous sommes nombreux aujourd'hui à pratiquer le télétravail mais aussi à encadrer, de près ou de loin, des collaborateurs en télétravail, voire à diriger des organisations qui réfléchissent à son implémentation durable.

CRÉER UN POSTE DE TÉLÉTRAVAIL

J'aurai l'occasion, au travers d'autres articles, de revenir sur les «trois règles de la posture», qui forment la base de «Plein le dos» (Éd. Favre, 2019). À ce stade, retenons qu'elles imposent :

- que l'on puisse s'asseoir sur les ischions (os des fesses), ceinture soutenue par un soutien lombaire de sorte à pouvoir transférer le poids du torse sur le siège — celui-ci ne devra donc pas être trop bas (la fermeture de la hanche fait basculer le bassin, par exemple sur le canapé), ni trop profond (toujours le canapé...), ni trop dur (sinon, impossible d'être

longtemps sur les ischions, c'est le cas sur certaines chaises de cuisine), et il devra disposer d'un soutien lombaire, d'origine ou bricolé ;

- que le clavier et la souris puissent être juste sous les doigts lorsque les coudes sont détendus le long du torse et que les poignets sont droits ;

- que l'écran ne force pas la nuque vers l'arrière (extension) ni trop vers l'avant (moins de 20° de flexion). Si l'on travaille sur un ordinateur portable, un clavier et une souris séparés permettent de supprimer le lien non physiologique entre doigts et nuque créé par la charnière entre le clavier et l'écran : on sépare les fonctions.

Rappelons qu'un bureau n'est au final qu'une planche : on peut investir dans un bureau ergonomique, mais on peut aussi,

pour les utilisations moins intensives, poser une planche sur des tréteaux dont on aura coupé

les pieds pour que le clavier arrive à la hauteur des coudes. Une manière de créer un poste de télétravail confortable à moindres frais. Celui-ci devra ensuite être placé dans l'environnement lumineux, acoustique, thermique, visuel qui convient à son utilisateur. La seule règle, probablement universelle, est que l'on évitera les réflexions (fenêtres, sources lumineuses, etc.) dans l'écran. Les autres critères seront fonction du métier, de la personnalité, de l'âge, etc. : en vieillissant, la plupart d'entre nous ont par exemple besoin d'un meilleur éclairage.

La dernière phase est organisationnelle : il s'agit de gérer les durées d'exposition (tant entre les pauses que sur la journée), en étant bien conscient que charge biomécanique et charge psychologique se gèrent différemment. En se levant pour téléphoner, on soulage le bas du dos (pause biomécanique pour la zone lombaire), mais on est toujours au travail ; en prenant le café sur le canapé, on est en pause psychologique,

Il s'agit de gérer les durées d'exposition en étant conscient que charge biomécanique et charge psychologique se gèrent différemment.



mais la charge biomécanique sur le bas du dos n'est pas pour autant réduite.

ENCADRER DES ÉQUIPES EN TÉLÉTRAVAIL

Nombre d'ingénieurs aiment les normes et les valeurs-repères. Ceux qui ont une expérience d'encadrement savent cependant que la vraie difficulté est d'accommoder la variabilité interindividuelle tout en préservant les conditions-cadres qui permettent au groupe d'aller de l'avant.

Ces tensions entre besoins et désirs individuels, d'une part, et contraintes collectives, d'autre part, seront compliquées à résoudre partout où le télétravail deviendra la norme. Les débats pourront par exemple porter sur les thèmes suivants :

- un collaborateur qui vit dans un studio de 20 m², où il n'y a pas de place pour une chaise et un bureau, a-t-il droit au télétravail au même titre que celui qui a une pièce dédiée, avec un mobilier ergonomique ?

- y a-t-il des horaires de présence obligatoire pour tous afin de conserver le tissu social et les dynamiques de groupe,

sources de créativité (donc de compétitivité) autour de la machine à café et dans les couloirs ? Si tel est le cas, dans quelle mesure peut-on vraiment réduire les surfaces de travail, donc les charges fixes ?

- comment reconnaître, former, voire rétrograder les cadres qui peinent à adapter leur style managérial, et dont la volonté de contrôle conduit à une inflation de bureaucratie et de procédures (rapports d'activité, etc.), donc de frustrations et de pertes de temps, voire à l'hyperconnexion, avec toutes les conséquences que cela entraîne sur la santé, l'absentéisme et le fonctionnement des équipes ?

- comment assurer le respect des règles de santé et de sécurité au travail au domicile du télétravailleur ?

Après plus de quinze ans sur le terrain, je retiens deux leçons : permettez à vos collègues de participer au débat et de faire remonter leurs idées, puis posez un cadre qui s'applique à tous. L'absence de règles (ou leur injustice) est plus conflictogène qu'une règle valable pour tous... ●

Olivier Girard (Mc. 199)



La bonne posture au bureau. Si l'on travaille sur un ordinateur portable, un clavier et une souris séparés permettent de supprimer le lien non physiologique entre doigts et nuque créé par la charnière entre le clavier et l'écran : on sépare les fonctions.