

FLEXIBILISER LES PRATIQUES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

ALÉA



PRÉCIPITATIONS ET INONDATIONS



DYNAMIQUES LITTORALES



SÉCHERESSES



CHALEURS



FEUX DE FORÊT



TEMPÊTES ET VENTS VIOLENTS

ÉTAPE DE MISE EN ŒUVRE



EXPLOITATION

PARTIE DU BÂTIMENT



USAGES

COÛT



faible moyen élevé

NIVEAU DE COMPÉTENCE REQUIS



faible

Au-delà des solutions d'adaptation techniques qui s'appliquent à l'échelle du bâti ou du territoire, la résilience du bâti dépend en partie de la capacité de résilience des occupants. Pour les bâtiments accueillant des activités professionnelles (tertiaires ou industries), la culture d'entreprise peut être un facteur de résilience. Le concept de résilience organisationnelle a été théorisé par les scientifiques et s'appuie principalement sur la flexibilité des modes opératoires au sein de l'organisation, et la responsabilisation des individus.

IMPACTS

Les **conséquences du changement climatique peuvent menacer la poursuite des activités professionnelles** : dégradation de l'intégrité du bâti qui ne peut plus assurer ses fonctions (incendie, inondation, désordres du bâti etc.), température trop élevée dans les locaux qui induisent une baisse de productivité, perturbation des réseaux (accès au bâtiment, coupure d'alimentation en eau ou électricité), etc. Assouplir les normes organisationnelles et favoriser une plus grande liberté au niveau des stratégies de management doit permettre d'assurer une certaine continuité des activités au sein du bâtiment en période de crise, en mode dégradé, et de limiter les pertes économiques.

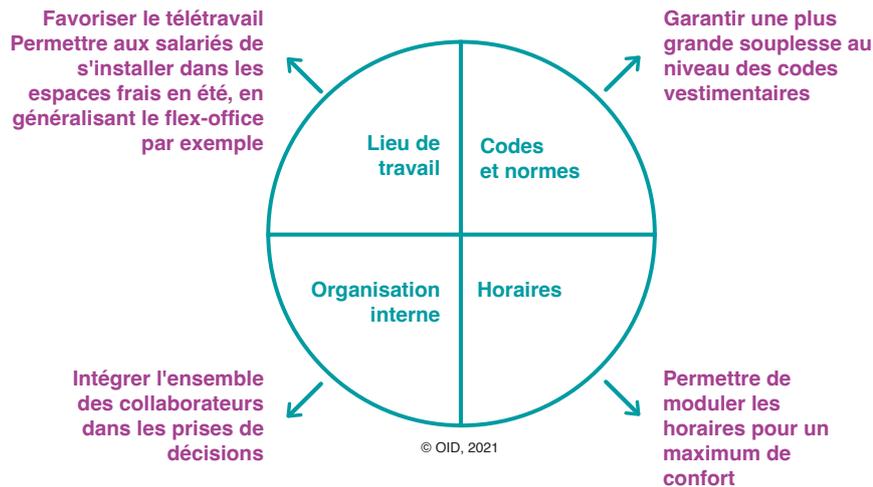
Le **stress thermique** et des **températures plus élevées** réduisent la productivité des travailleurs et augmentent le risque de fatigue, ce qui peut conduire à une possible « perte de vigilance », et accroître les **risques d'accidents de travail** (chute, collision, etc.). Parmi les travailleurs, les plus vulnérables sont ceux qui travaillent à l'extérieur, notamment ceux sur les chantiers, les exploitations agricoles, etc. Il est impératif de prendre en compte ces effets sur leurs **conditions de travail** afin de garantir leur sécurité et leur santé. D'après le *Bulletin de santé publique canicule – bilan été 2022*, sept accidents du travail mortels en lien possible avec la chaleur ont été notifiés par la Direction Générale du Travail. Ces accidents du travail mortels sont survenus principalement dans le cadre d'une activité professionnelle conduite à l'extérieur, dont 3 dans le secteur de la construction ([Santé Publique France, 2022](#)).

GUIDE DE MISE EN PLACE

L'adaptation doit être pensée à toutes les échelles d'une organisation, à la fois au niveau du management et des équipes sur le terrain. En effet, les équipes sont un levier de résilience important, garantes de la poursuite des activités en cas de crise. Pour leur permettre d'être un maillon fort de cette résilience, plusieurs pistes permettant à l'organisation de **gagner en flexibilité** peuvent être envisagées (voir schéma).

Cette plus grande flexibilité pour les collaborateurs ne signifie en rien une réduction des échanges ou une perte de visibilité sur les activités ; elle doit pour ce faire être accompagnée du développement de pratiques managériales adaptées.

INDICATIONS DE MESURES DE FLEXIBILISATION DES PRATIQUES DE TRAVAIL



D'une manière générale, l'implication des collaborateurs dans l'élaboration de la stratégie d'adaptation doit être favorisée afin de leur permettre d'identifier directement les meilleurs leviers pour améliorer leurs conditions de travail et d'être force de propositions dans la résolution de problèmes liés aux crises rencontrées, qu'elles soient climatiques, sanitaires ou autre. La résilience collective s'appuie ainsi sur **l'engagement des parties prenantes dans la stratégie d'adaptation** de l'organisation. De plus, en **communiquant de manière transparente sur les risques aux occupants**, les individus sont responsabilisés et se sentent impliqués dans la préservation du bâti.

FREINS ET LEVIERS

- ⊕ Apporter plus de flexibilité et de résilience dans les processus organisationnels ne signifie pas s'affranchir des modèles en place, mais consiste plutôt en une forme **d'hybridation des modes de travail** (tous les profils et postes ne sont pas adaptés à ce modèle). En effet, le cadre traditionnel de l'organisation (structure, processus de décision, ressources etc.) peut continuer à servir de repère, en laissant la possibilité d'une adaptation temporaire par les acteurs en conditions extrêmes.
- ⊕ Les nouveaux modes de travail **nécessitent la mise à disposition d'outils de connectivité** performants et accessibles par l'ensemble des employés. Pour ce faire, des formations doivent être envisagées pour éviter l'exclusion des non-initiés.
- ⊕ Il est important de s'assurer que tous les **collaborateurs disposent de conditions de travail satisfaisantes**, notamment dans le cadre du télétravail, et de proposer si ce n'est pas les cas des alternatives aux employés qui le désirent.
- ⊖ Enfin, ces évolutions ne dispensent pas de la **mise en place de dispositifs de secours** ou d'urgence par le gestionnaire du bâtiment ou l'organisation en place.

! MALADAPTATION

Les maladaptations peuvent résider dans les risques suivants :

Surcharge de travail

La flexibilité peut parfois conduire à une surcharge de travail si les employés sont constamment sollicités, que ce soient en dehors de leurs heures de travail habituelles ou en situation de crise. Il est important de maintenir un équilibre entre la flexibilité et la charge de travail des employés pour éviter une pression accrue et l'épuisement professionnel. De plus, il est nécessaire que cela se fasse de façon concertée avec les employés, en tenant compte de leurs besoins et de leur bien-être afin de garantir un environnement de travail sain et productif.

Négligence de la préparation face aux risques climatiques

Lorsque les organisations se concentrent sur la flexibilité immédiate, elles peuvent être tentées de reporter des investissements à long terme, tels que la rénovation des infrastructures ou les actions adaptatives face aux changements climatiques. En mettant l'accent sur la flexibilité opérationnelle, les organisations peuvent négliger les risques climatiques actuels et les incertitudes de ceux à venir, augmentant ainsi leur vulnérabilité.

Report de vulnérabilité notamment en zone résidentielle

Lorsque les organisations adoptent des pratiques de travail flexibles telles que le télétravail, elles permettent à leurs employés de travailler depuis différents endroits, y compris depuis leur domicile. Cependant, travailler à domicile ou dans d'autres lieux ne garantit pas nécessairement que les employés seront moins vulnérables et/ou moins exposés aux aléas climatiques, et dans certains cas, cela peut même aggraver leur vulnérabilité. De plus, en cas de crise ou de catastrophe, les employés travaillant à domicile peuvent se retrouver isolés socialement et avoir moins d'accès à des sources d'aide et de soutien que s'ils étaient au bureau avec leurs collègues.

REPÈRES DE SUIVI



POUR SUIVRE MES ACTIONS ADAPTATIVES AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

+/- : indicateur quantitatif

★ : indicateur qualitatif

INDICATEURS DE MOYENS

INTERPRÉTATION



Pourcentage de salariés pouvant pratiquer le télétravail (%) ▶ A maximiser



Pourcentage de salariés pouvant accéder à des espaces frais au sein du bâtiment en période estivale (%) ▶ A maximiser



Pourcentage de salariés permis de moduler leurs horaires pour un maximum de confort (%) ▶ A maximiser

INDICATEURS DE RÉSULTATS

INTERPRÉTATION



Pourcentage de satisfaction des collaborateurs concernant leurs conditions de travail (%) ▶ A maximiser



Pourcentage des activités dont la continuité est assurée (%) ▶ A maximiser



RÉGLEMENTATION

● D'après l'[article L4121-1](#) du Code du travail : « L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la **sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs**. Ces mesures comprennent : 1° Des actions de prévention des risques professionnels, y compris ceux mentionnés à l'article [L. 4161-1](#) ; 2° Des actions d'information et de formation ; 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes. »

● D'après l'[article R4121-1](#) du Code du travail : « L'employeur transcrit et met à jour dans **un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs** à laquelle il procède en application de l'article [L. 4121-3](#). Cette évaluation comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement, y compris ceux liés aux ambiances thermiques. »

● D'après l'[article R4213-7](#) du Code du travail : « Les équipements et caractéristiques des locaux de travail sont conçus de manière à permettre **l'adaptation de la température à l'organisme humain pendant le temps de travail**, compte tenu des méthodes de travail et des contraintes physiques supportées par les travailleurs. »

EN SAVOIR PLUS

Bégin et al. (2010), [La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale](#)

CEREMA (2020), [La boussole de la résilience - repères pour la résilience territoriale](#)

Confédération européenne des syndicats (2020), [Adaptation au changement climatique et monde du travail](#)

Observatoire National sur les Effets du Réchauffement Climatique (ONERC), Entreprises pour l'Environnement (EpE) (2014), [Les entreprises et l'adaptation au changement climatique](#)

