

PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHO- SOCIAUX LIÉS AU TRAVAIL À DISTANCE OU EN MODE HYBRIDE

Guide de bonnes pratiques et préconisations à destination des personnels encadrants.

Juin 2021

INTRODUCTION

La crise sanitaire a accéléré des évolutions plus globales de nos modes de travail :

- Le développement des outils numériques et collaboratifs,
- Le nomadisme professionnel ;
- La flexibilité dans les horaires de travail ;
- Le travail en mode mixte, en présentiel et à distance ;
- Le télétravail partiel ou à temps complet.

Ces évolutions n'impactent pas seulement nos outils ou notre manière de communiquer entre nous, mais aussi nos modes d'organisation, notre qualité de vie au travail.

TROIS PILIERS POUR UNE EXPÉRIENCE DE TÉLÉTRAVAIL FRUCTUEUSE :

Pour qu'une expérience de télétravail soit fructueuse, celle-ci doit reposer sur trois piliers : **l'organisation, la cohésion de groupe** (la confiance encadrants - travailleurs) et **l'adaptation à la dématérialisation**. Le manager a un rôle clef dans la mise en place de ces trois axes et leur suivi. Il accompagne également la conduite de changement au sein de sa structure.

- **Repenser l'organisation** : les outils et équipements, mettre en place des règles et principes de management, gérer le temps et les collectifs de travail. Identifier également, en lien avec les agents, les activités qui peuvent être réalisées en télétravail, adapter les missions aux moyens disponibles.
- **Veiller davantage à la cohésion de l'équipe** : via des communications régulières et la transmission des informations clefs. Entretenir et dynamiser également le fonctionnement de l'équipe à distance, identifier les activités à prioriser et accompagner la réalisation des missions lorsque cela est nécessaire. Enfin, prendre des nouvelles des agents régulièrement afin de s'assurer du bon déroulement des activités et du bien-être de chacun.
- **S'adapter à la dématérialisation** : tirer les leçons, collectivement, au fil du temps et des expériences, partager ses découvertes et bonnes pratiques, mais aussi se former spécifiquement sur le sujet grâce à des modules spécialisés sur le management à distance ou le télétravail.

UN ENJEU COLLECTIF

Le télétravail est ainsi un enjeu collectif, chaque agent a également un rôle à jouer, en tant que membre de l'équipe et acteur de ses propres pratiques de travail :

- En partageant les informations nécessaires sur son organisation, les activités réalisées, etc ;
- En respectant son temps de repos et de congés, au besoin en alertant le manager si sa charge de travail est trop importante ;
- En contribuant à la réflexion sur l'organisation collective ;
- En maintenant le lien avec son collectif de travail ;
- En signalant ses besoins pour télétravailler dans de bonnes conditions (outils, formations).¹

LES LIMITES DU TRAVAIL À DISTANCE

Un environnement de travail non adapté à l'activité professionnelle :

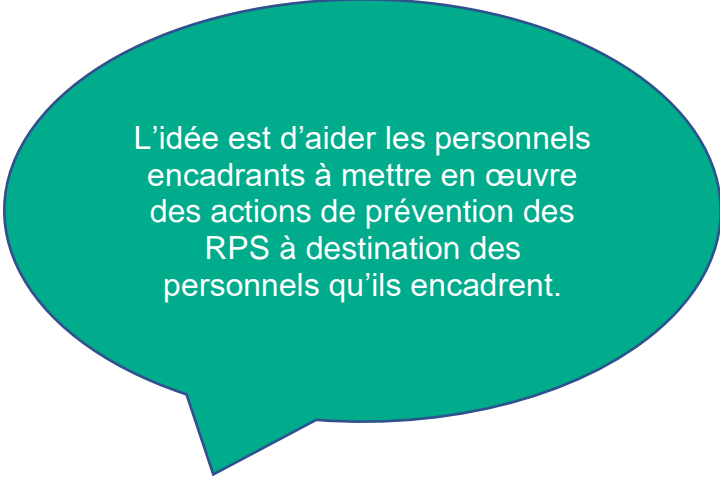
1/3 des répondants à la consultation académique affirme avoir **travaillé à distance dans un environnement de travail inadapté**. Ce résultat est dans la moyenne des opinions exprimées dans le cadre d'enquêtes menées dans d'autres académies ou au plan national (académie de REIMS ; ANACT)

Le chevauchement entre la vie professionnelle et la vie personnelle ; la dégradation du collectif de travail.

Des études ont démontré que les personnels en télétravail travaillent en moyenne 49 minutes de plus qu'en situation normale. Cela indique que l'activité professionnelle en raison de la sur sollicitation numérique, empiète sur la vie privée des agents.²

L'insécurité numérique : Pour assurer la sécurité des connexions professionnelles, il faut sécuriser sa connexion et en limiter les accès, protéger ses données et redoubler de vigilance face aux tentatives d'hameçonnage : dans un contexte de télétravail, la responsabilité des agents en la matière se voit renforcée.³

Enfin, **l'adaptation des équipements numériques et des outils** contribue à une bonne expérience de télétravail : disponibilité, compatibilité des systèmes avec ceux des partenaires, déploiement de systèmes adaptés à de nouvelles pratiques, comme les webinaires, etc.⁴



L'idée est d'aider les personnels encadrants à mettre en œuvre des actions de prévention des RPS à destination des personnels qu'ils encadrent.

COMMENT UTILISER CE GUIDE ?

Repérer une problématique pouvant entraîner des RPS.

Quelles sont les conséquences sur l'agent ou sur soi ?

Que faire ?

Quels sont les acteurs de la prévention de la santé et de la sécurité au travail ?

SOMMAIRE

Les 4 principaux domaines où peuvent apparaître des risques psycho-sociaux (RPS) : page 6

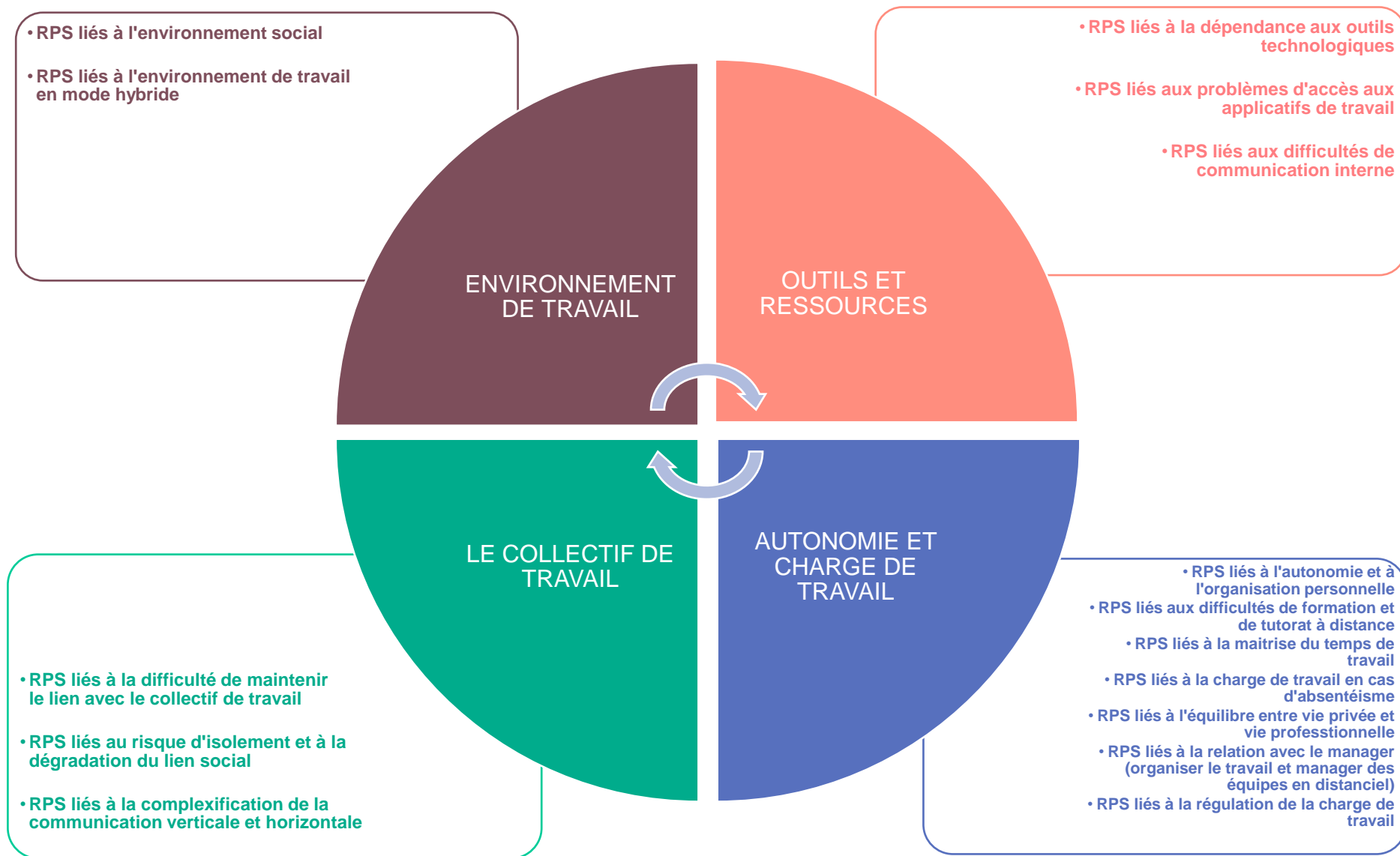
Actions envisageables :

- **RPS liés à l'environnement de travail : page 7**
- **RPS liés aux outils et aux ressources : page 9**
- **RPS liés à l'autonomie et à la charge de travail : page 10**
- **RPS liés au collectif de travail : page 11**

Pour aller plus loin :

- **documentation : page 13**
- **les acteurs de la prévention qui peuvent vous accompagner : page 14**

LES 4 PRINCIPAUX DOMAINES OU PEUVENT APPARAÎTRE DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX



ACTIONS ENVISAGEABLES

RPS LIÉS A L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL		
Problématiques repérées	Conséquences sur l'agent	Que faire ? Pistes de prévention à mettre en œuvre.
<p>DANS L'ENVIRONNEMENT SOCIAL du travailleur à distance ou télétravailleur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'isolement social peut favoriser des conduites addictives (alcool, drogues, médicaments, jeux...) ou des situations de souffrances qui ne peuvent être ni « vues », ni « entendues » par des personnes extérieures. • L'isolement social peut générer une absence d'assistance dommageable pour l'agent (en cas de chute, d'accident électrique, de violence conjugale ou d'incivilités avec un usager par mail ou par téléphone). 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Pas de soutien social direct et immédiat de ses pairs. ⇒ Risque de générer ou de renforcer un sentiment d'isolement et de mal-être. ⇒ Conséquences immédiates sur la santé. 	<p><u>Pré-requis :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Connaître le rôle des différents acteurs de la prévention (voir coordonnées à la fin du guide) et notamment celui de la médecine de prévention. - Être formé à la détection de signaux d'alerte. <p><u>Je suis encadrant. Que faire ?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> En amont, je sensibilise mon équipe aux différents risques auxquels ils peuvent être exposés en raison de leur nouvel environnement de travail. Je mets à leur disposition les coordonnées du service des accidents du travail, des personnels médico-sociaux de leur structure. <input checked="" type="checkbox"/> Je suis vigilant sur des situations possibles d'addiction ou de souffrance, plus difficile à repérer du fait de l'éloignement. Pour cela, je garde un lien constant avec mes agents (appels, visios) <input checked="" type="checkbox"/> En cas de détection de ce type de problématique, je mets l'agent en lien soit avec la médecine de prévention (pour des problèmes d'addiction), soit avec le service des accidents du travail (DBF), soit avec l'assistante sociale (en cas de violence conjugale). <input checked="" type="checkbox"/> <u>Pour éviter l'isolement social :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Je maintiens un lien régulier entre le télétravailleur et son équipe de travail. - J'incite le télétravailleur à s'appuyer sur son manager, ses collègues en cas de

		<p>difficultés.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> <u>Pour agir sur les causes de violences externes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - J'analyse les sources de tension. - Je les incite à se former à la gestion des situations de tension, à la gestion des conflits (ou je les sensibilise en fonction de mes propres connaissances ou expériences).
<p>DANS L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL EN MODE HYBRIDE</p> <p>Difficultés d'ordre organisationnel (adaptation difficile à différents modes de travail)</p>	<p>⇒ Perte de repères pour l'agent (remise en question du mode d'organisation et de classement habituels, obligation d'adopter de nouvelles habitudes de travail : usage du réseau, dématérialisation...)</p> <p>⇒ Sentiment de perte d'efficacité.</p> <p>⇒ La nécessaire adaptation à un mode de travail à l'autre engendre une fatigue mentale.</p> <p>⇒ Le changement est vecteur de stress.</p>	<p>Je suis encadrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> J'aide l'agent à organiser son activité. <input checked="" type="checkbox"/> J'adopte une posture de confiance, bienveillante et rassurante. <input checked="" type="checkbox"/> J'aide l'agent à repérer les activités « télé-travaillables » et les conditions pour les mener de façon efficace.

OUTILS ET RESSOURCES

Problématiques repérées	Conséquences sur l'agent	Que faire ? Pistes de prévention à mettre en œuvre.
Dépendance des situations de travail aux outils technologiques	⇒ Risque de stress si l'agent ne maîtrise pas ces outils de travail ou s'ils dysfonctionnent	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Je m'assure de la maîtrise par le télétravailleur de ces outils et je le forme si besoin (ou je délègue la formation à une personne ressource de mon équipe). <input checked="" type="checkbox"/> J'évalue les besoins de formations. <input checked="" type="checkbox"/> Je contribue dans la mesure du possible à la mise en place d'outils dématérialisés.
Problèmes d'accès aux applicatifs de travail et aux dossiers pour réaliser un travail de qualité équivalente (source : états généraux du numérique)	<p>⇒ Une situation dégradée peut conduire à des RPS (les modalités de réalisation du travail sont contraintes et dégradées et donnent le sentiment que l'on ne peut pas produire un travail de qualité).</p> <p>⇒ Peut provoquer un conflit de valeur : « qualité empêchée » (difficulté à pouvoir faire du "bon travail"). Ce type de situation contribue à augmenter le stress si les délais d'intervention pour résoudre un problème sont trop longs (l'agent ne peut pas travailler dans des conditions satisfaisantes).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Je m'assure de la complétude et de la qualité des outils à disposition du télétravailleur. <input checked="" type="checkbox"/> Je mets à disposition les informations sur les procédures d'utilisation des applicatifs à distance. <input checked="" type="checkbox"/> Je permets l'accès à distance à un maximum de données et je fais remonter les besoins de mes collaborateurs à la DSI (et/ou au secrétariat général) ainsi que les dysfonctionnements techniques récurrents. <input checked="" type="checkbox"/> J'adopte une posture rassurante et je réorganise les activités pour permettre à l'agent de ne pas rester inactif.
Difficultés à contacter les collègues en interne (délais de réponse allongés ou pas de contact direct possible par téléphone) (source : états généraux du numérique)	⇒ Augmentation du stress du au sentiment de ne pas pouvoir finaliser un travail (délais de réponse allongés ou pas de réponse immédiate à une demande spécifique)	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Je recense les besoins en équipement téléphonique. <input checked="" type="checkbox"/> Je réfléchis à la mise en place d'un autre circuit de communication (parapheur électronique, messagerie de type Signal,WhatsApp) <input checked="" type="checkbox"/> Je communique et j'anticipe les besoins. <input checked="" type="checkbox"/> Je priorise dans la mesure du possible.

AUTONOMIE ET CHARGE DE TRAVAIL

Problématiques repérées	Conséquences sur l'agent	Que faire ? Pistes de prévention à mettre en œuvre.
<p>- Difficultés de gestion de l'autonomie et de l'organisation personnelle (manque d'autonomie)</p> <p>- Difficultés de mise en œuvre de l'apprentissage et de la formation des collègues (problématique de la formation à distance)</p>	<p>⇒ L'autonomie induite par le télétravail ou par l'absence de ses collègues en présentiel peut être source de stress.</p> <p>⇒ Perte d'estime de soi (peur de ne pas y arriver)</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Je prends conscience de la nécessité d'accompagner ou de former à l'organisation personnelle, à la gestion des priorités (je mets en place des entretiens individuels réguliers pour faire le point)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Je suis vigilant(e) sur les éventuelles difficultés d'organisation personnelle.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> J'incite les télétravailleurs à aborder leurs difficultés par une attitude bienveillante.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Je mets en place un tutorat à distance pour les personnels nouvellement nommés et j'organise des points réguliers</p>
<p>Problématique de la maîtrise du temps de travail : Difficultés à respecter les horaires et à décrocher (source : états généraux du numérique)</p>	<p>⇒ Risque de débordement sur la vie privée.</p> <p>⇒ Augmentation du stress dû au surmenage.</p> <p>⇒ Épuisement professionnel.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> J'encadre le temps de travail (L'encadrant doit rappeler la nécessité de garder un cadre horaire (s'il constate par exemple des envois de mails à des heures tardives ou le week-end))</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Je rappelle aux télétravailleurs les règles concernant la durée hebdomadaire du travail et le respect des temps de repos.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Je détecte le plus tôt possible toute augmentation du temps de travail.</p>
<p>Problématique de la charge de travail en cas d'absentéisme au sein d'un collectif de travail</p>	<p>⇒ Travail sous pression (peur de ne pas y arriver, de ne pas tenir les délais)</p> <p>⇒ Sentiment d'être débordé(e)</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> J'ai un rôle clé en tant qu'encadrant dans la mesure où je dois donner des objectifs clairs et réalisables en cherchant des solutions de façon collaborative,</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Je reconnais les efforts des agents, je fais des points réguliers, je régule la charge de travail, je définis des priorités, je témoigne de la reconnaissance pour l'investissement et le travail accompli.</p>
<p>Équilibre précaire entre vie professionnelle / vie privée : le droit à la déconnexion (source :</p>	<p>⇒ Risque de burnout et d'épuisement professionnel lié à la gestion du temps et à la difficulté</p>	<p><u>Je suis agent :</u></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Je me fixe des limites et je m'y tiens.</p>

<p><i>états généraux du numérique)</i></p>	<p>de scinder vie personnelle et vie professionnelle</p> <p>⇒ Peut générer des conflits personnels</p>	<p><u>Je suis encadrant :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Je rappelle la nécessité de respecter le cadre horaire défini dans l'emploi du temps. <input checked="" type="checkbox"/> Je respecte le droit à la déconnexion de mes collaborateurs (et pour moi-même) en dehors de leurs horaires de travail. <input checked="" type="checkbox"/> Je sensibilise mon équipe sur les risques de débordements du travail sur le temps personnel et vice-versa.
<p>La relation avec le manager : difficultés à organiser le travail et à manager des équipes en distanciel, et en mode hybride</p>	<p>⇒ Peut induire chez l'encadrant un sentiment de perte de légitimité, de perdre sa place au sein du collectif.</p> <p>⇒ Mal-être de l'agent généré par un contrôle abusif du supérieur hiérarchique</p>	<p><i>Préalable préconisé par le CHSCTS : Être formé et accompagné au télémanagement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> J'essaie de mieux évaluer la charge de travail de chacun. <input checked="" type="checkbox"/> Je formalise mieux les objectifs à atteindre <input checked="" type="checkbox"/> J'instaure des points réguliers <input checked="" type="checkbox"/> Je mets en place des réunions sous différents formats : en mode hybride (visio/présentiel), en présentiel, en visio/audioconférence. <input checked="" type="checkbox"/> Je mets en place des outils collaboratifs (TRIBU, OneDrive...) pour pouvoir travailler ensemble même à distance.
<p>Problématique de la régulation de la charge de travail</p>	<p>⇒ Stress lié aux objectifs à atteindre</p> <p>⇒ Stress lié à la nature de la tâche (pression due à la complexité d'une tâche, au manque de moyens pour y parvenir, au flou de la prescription)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> La charge de travail prescrite doit faire l'objet d'une concertation avec l'agent <input checked="" type="checkbox"/> J'évalue la charge de travail réelle et la charge de travail ressentie <input checked="" type="checkbox"/> Je donne des objectifs réalisables, je suis précis(e) dans mes prescriptions

COLLECTIF DE TRAVAIL

Problématiques repérées	Conséquences sur l'agent	Que faire ? Pistes de prévention à mettre en œuvre.
<p>Difficultés à maintenir le lien avec le collectif de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Perte de motivation ⇒ Sentiment d'isolement ⇒ Dépression 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Je mets en place des outils de gestion collaboratifs <input checked="" type="checkbox"/> Je maintiens la cohésion d'équipe avec des moments d'échange conviviaux (café/visio) <input checked="" type="checkbox"/> Je mets en place des messageries instantanées facilitant la communication à distance au sein des collectifs de travail <input checked="" type="checkbox"/> J'utilise l'ensemble des outils techniques favorisant la communication et le travail collaboratif à distance : audio ou visio conférence (<i>mais attention on peut faire plein de visio et se sentir isolé quand même</i>)
<p>Risque d'isolement, dégradation du lien social</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Dépression, ⇒ Souffrance liée à la démotivation ⇒ Perte de sens ⇒ Isolement social et professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Je préconise une présence alternée au bureau si possible. <input checked="" type="checkbox"/> Je garde un contact régulier, garde le lien. <input checked="" type="checkbox"/> Je donne des objectifs. <input checked="" type="checkbox"/> Je valorise le travail <input checked="" type="checkbox"/> Je donne du sens au travail <input checked="" type="checkbox"/> Je pratique un management bienveillant (être à l'écoute, disponible, flexible) <input checked="" type="checkbox"/> J'organise un café visio le matin ou en début d'après-midi (rituel) <input checked="" type="checkbox"/> Je planifie des échanges individuels <input checked="" type="checkbox"/> Je développe le sentiment d'appartenance (l'encadrant doit reconnaître les résultats, les efforts)
<p>Complexification de la communication verticale et horizontale (<i>source états généraux du numérique</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Source de stress 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> J'adapte et j'individualise la communication : <ul style="list-style-type: none"> - institutionnelle sur la situation - au sein des équipes - personnelle avec les agents selon les situations

Pour aller plus loin

Documentation

Thématique	Titre du document	Descriptif	Lien
Documentation générale sur le télétravail (Définition, juridique)	<u>INRS</u> : Télétravail. Quels risques ? Quelles pistes de prévention ?	Cette brochure attire l'attention des organisations sur la nécessité d'accompagner la mise en place et la pratique du télétravail pour que celui-ci profite à la fois à l'entreprise et aux salariés, tant au niveau productif qu'au niveau de la prévention des risques d'atteinte à la santé. Après avoir donné des pistes pour identifier ces risques, cette brochure propose des préconisations pour les réduire et intégrer la prévention, à la fois pendant la phase de préparation de la mise en place du télétravail, pendant son déploiement dans l'entreprise et, enfin, au quotidien une fois qu'il a été mis en place.	LIEN
	<u>Légifrance</u> : Télétravail (Articles L1222-9 à L1222-11) –	Section 4 : le télétravail	LIEN
Documentation pratiques : conseils et préconisations pour l'accompagnement de la mise en place du travail à distance / télétravail)	<u>Portail de la fonction publique</u> : Télétravail & travail en présentiel :	Un guide pour accompagner les équipes dans leur réflexion sur le fonctionnement en mode mixte	LIEN
Documentation pratiques : conseils et préconisations pour l'accompagnement de la mise en place du travail à distance / télétravail)	<u>PIA Grenoble</u> : Prévention des risques liés au télétravail en situation de confinement	Un guide d'accompagnement à destination des personnels produit dans le cadre très particulier du confinement de mars 2020. Il a pour objet de donner des conseils aux agents afin de leur permettre de mieux vivre la période et de protéger leur santé dans le cadre de leur activité professionnelle.	LIEN
	<u>ANACT</u> : fiche télétravail manager	Fiche-conseil manager pour organiser le télétravail dans votre équipe (quatre séries de recommandations)	LIEN
	ARS nord pas de Calais: Rapport Gollac	Synthèse sur les facteurs de risques psychosociaux présentés à travers 6 axes : - Exigences du travail	LIEN

		<ul style="list-style-type: none"> - Exigences émotionnelles - Autonomie - Relations au travail - Conflits de valeurs Insécurité au travail	
	<u>CARSAT</u> : Télétravail à domicile	Guide d'aide à l'évaluation des risques et à la recherche de mesures de prévention associées au télétravail à domicile	LIEN
	<u>Atelier de la transformation RH du 19 novembre 2020</u> : Comment accompagner au mieux les managers et agents de la fonction publique dans le déploiement du télétravail ?	La généralisation de la pratique du télétravail, accentuée par la crise sanitaire actuelle, induit parfois des craintes, souvent des attentes, et toujours de nombreuses interrogations. Cette note de synthèse vise à apporter un éclairage sur le déploiement du télétravail dans la fonction publique ainsi que différentes ressources et outils, produits par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique et ses partenaires.	LIEN

Les acteurs de la prévention qui peuvent vous accompagner (mobilisables)

Dans le champ de compétences du CHSCT Services déconcentrés :

Inspecteur santé sécurité au travail : Benoit Gonon ce.isst@ac-grenoble.fr
 Psychologue du travail : Jeremy Josserand Jeremy.Josserand@ac-grenoble.fr
 Conseiller de prévention académique : Matthieu Polenne conseiller-prevention-acad@ac-grenoble.fr
 Service médical et social pour les personnels : ce.sms@ac-grenoble.fr
 Assistante sociale, conseillère technique de service social, Agnès Crociati
 Infirmière de prévention, Céline Morelli
 Secrétaire du CHSCT Spécial (services) : Pascale MATHURIN Chscts-sec@ac-grenoble.fr
Acteur non institutionnel : Réseau PAS : 0 805 500 005

Au niveau départemental :

	Ardèche	Drome	Isère	Savoie	Haute Savoie
Conseiller de prévention	Christophe Valla : conseiller-prevention-07-26@ac-grenoble.fr		Marie Primat conseiller-prevention-38@ac-grenoble.fr	Pierre Duc-Jacquet conseiller-prevention-73-74@ac-grenoble.fr	
Médecin de prévention	Dr Laurence Mailhes : ☎ 04 75 66 93 38	Dr Maurizio Currenti et Dr Amel : ☎ 04 75 82 35 68	- 2nd degré: Dr Isabelle Maure ☎ 04.76.74.77.31 - 1er degré et administratif : Dr Plantier Jean-Noel.Plantier@ac-grenoble.fr	Dr Véronique Garino-Legrand ☎ 04 79 69 96 76	Dr Nodet ☎ 04 50 88 47 07
Assistante sociale	Evelyne Blanchon : ☎ 04 75 66 93 38	Anne-Charlotte SARDA : ☎ 04 75 82 35 68	- 2nd degré: Marie-Hélène Posé : ☎ 04.76.74.72.28 - 1er degré et administratif : Caroline Biedermann : ☎ 04 76 74 78 37	Sandrine Chaix sandrine.chaix@ac-grenoble.fr	Fabienne Rabatel ☎ 04 50 88 47 07
Secrétaire de CHSCT D	Véronique Carpentier chsctd-sec-07@ac-grenoble.fr	Ludovic Sébille chsctd-sec-26@ac-grenoble.fr	Isabelle Amodio chsctd-sec-38@ac-grenoble.fr	Luc Bastrentaz chsctd-sec-73@ac-grenoble.fr	Catherine Walthert-Selosse chsctd-sec-74@ac-grenoble.fr