

## Télétravail, Coronavirus et Risque psycho-social (RPS)

### Contexte

Ce document s'adresse aux managers dont les équipes vivent un télétravail subi brutalement, à temps plein à domicile et dans un environnement familial.

Le rôle du manager est profondément et subitement modifié, alors qu'il éprouve lui-même des difficultés similaires à celles des salariés qu'il encadre.

En complément de la prévention du risque sanitaire auquel le télétravail est une des réponses, il convient de repérer les risques, notamment psycho-sociaux, liés à cette activité en mode dégradé.

Cette note propose des clés de repérage de situation de RPS et des préconisations permettant aux managers de se conforter dans leurs pratiques et/ou de les enrichir dans ce contexte particulier.

Elle est structurée en six parties correspondant aux six grandes familles de RPS intimement liées entre elles.

Les mentions en *italique* sont valables pour tous les salariés.

Toutefois, une situation repérée critique par le manager doit pouvoir être partagée avec la ligne hiérarchique.

### 1. L'intensité et la complexité du travail

#### Les risques dans ce contexte

- Surcharge de travail du fait de la diminution des effectifs ou à l'inverse sous-charge,
- Hyper-connexion au travail : explosion des sollicitations par mail, la création de nombreux groupes d'échanges, des audioconférences permanentes. S'y ajoute le besoin de se rendre utile, de ne pas se faire oublier,
- Interruption fréquente d'une tâche pour une autre,
- Augmentation de la complexité des tâches : télétravail sans formation préalable, remplacement au « pied levé », modalité de la coopération à réinventer,
- Conciliation difficile entre vie professionnelle et personnelle.

#### Les préconisations

- Informer et ouvrir le dialogue sur la répartition du travail durant cette période, compte tenu des moyens disponibles et du travail à effectuer,
- Informer de façon claire sur l'organisation du travail définie, les personnes ressources à contacter en cas de besoin, les décisions prises,
- Veiller particulièrement à la clarté des rôles,
- Evaluer et adapter la charge de travail (sur ou sous charge de travail) de chacun,
- Evaluer les urgences et définir les priorités d'actions pour chaque salarié,

- Adapter les objectifs de travail et le suivi de l'activité des télétravailleurs à leurs conditions de travail particulières,
- Communiquer les modalités organisationnelles spécifiques du télétravail. Il peut être créé une charte définissant les règles et les bonnes pratiques du télétravail en situation de crise sanitaire et de confinement :
  - Mise à disposition et utilisation du matériel : ordinateur, téléphone, connexion internet,
  - S'installer, dans la mesure du possible, dans un espace dédié afin de ne pas être dérangé,
  - Définir les règles d'installation et d'ergonomie au poste,
  - Envisager l'adaptation et la flexibilité des horaires de travail,
  - Définir plannings et plages de disponibilité (renseigner, lorsque l'outil informatique utilisé le permet, le statut : occupé, absent, disponible),
  - Définir les modalités et règles d'usage des moyens de communication adaptées à la situation (mails, appels audio/visio, réunions courtes et régulières, collectives ou individuelles), arbitrer selon le sujet, son importance et sa sensibilité, entre téléphone ou mail,
  - Veiller au droit à la déconnexion.
- *S'octroyer des pauses régulières afin de permettre des phases de repos visuel et d'éviter de maintenir une posture assise trop longtemps (pauses de cinq minutes toutes les heures)*
- Assouplir les règles habituelles de fonctionnement de l'entreprise (horaires de travail, périmètre d'activité du salarié...).

## 2. L'autonomie et les marges de manœuvre

### Les risques dans ce contexte

La gestion de l'autonomie : encore plus difficile pour ceux qui n'ont aucune expérience du télétravail et pour ceux qui sont moins familiers des technologies de la communication.

- Sentiment de réduire la possibilité de décider comment travailler,
- Sentiment d'absence de contrôle,
- Impression d'être livré à soi-même,
- Participation plus complexe des salariés.

### Les préconisations

- Donner des marges de manœuvre en positionnant le travailleur comme un acteur de confiance, tout en lui faisant un retour régulier sur le travail effectué (encourager les prises d'initiatives et la créativité, réajuster si besoin, féliciter),
- Recueillir régulièrement les idées de la part du personnel,

- Faire appel le plus possible au volontariat, pour soutenir les besoins stratégiques de l'entreprise,
- Accepter la baisse de performance individuelle et la reconnaître,
- Créer un véritable dialogue avec les salariés et s'accorder sur des façons de travailler efficacement et sans usure excessive,
- Discuter des critères de qualité du travail en période de crise et de profonde réorganisation : comment faire face et s'adapter à une situation exceptionnelle ? Rappeler régulièrement le bon sens et l'utilité des mesures actuelles,
- Encourager et féliciter chacun à son niveau (les confinés pour respecter les mesures, les présents à leur poste pour leur présence malgré le contexte).

### 3. Les exigences émotionnelles

#### Les risques dans ce contexte

- Travail en contact avec le public : le stress ambiant peut générer des tensions et des comportements agressifs, violents,
- Travail en contact avec la souffrance de l'autre, la maladie, la mort, et les familles qui ne peuvent être présentes auprès de ces populations vulnérables (patients hospitalisés, personnes âgées, personnes en situation de handicap...),
- Devoir cacher ses émotions au travail,
- Peur au travail, pour sa santé et celle de son entourage.

#### Les préconisations

- Evaluer ce qui peut susciter la colère des usagers et définir des moyens de prévention, des conduites à tenir avec les salariés et des modalités de soutien aux salariés,
- Si confrontation à des cas de salariés malades voire à des décès : un accompagnement spécifique doit être mis en place, notamment afin de soutenir, accompagner le deuil, accueillir les inquiétudes et vécu,
- Agir sur la cohésion, la solidarité et l'entraide.

### 4. Les relations sociales

#### Les risques dans ce contexte

Le risque d'isolement dans le cadre d'un télétravail régulier est renforcé par le confinement général et le fait de ne plus aller sur le lieu de travail. De plus, le besoin de soutien aux équipes est accru pour faire face aux modes d'organisations dégradés.

- Disparité entre les salariés télétravaillant et ceux qui ne le peuvent pas. Peut remettre en question le sens du travail et la cohésion du collectif,
- Contexte actuel propice à la création de tensions ou à leur renforcement,
- Tensions entre salariés du fait d'un manque de clarté ou d'équité dans la répartition du travail, dans le respect des limites de rôle, dans la façon de travailler collectivement,
- Le télétravail crée également une absence de visibilité de qui travaille et qui ne travaille pas, propice à des sentiments d'injustice.

### Les préconisations

Le manager a un rôle central d'information, à double sens (ascendant et descendant).

- Maintenir le collectif et garder le contact avec l'équipe grâce aux possibilités technologique et aux « rites » organisés par la hiérarchie :
  - Proposer des réunions courtes et régulières durant lesquelles il est possible d'échanger sur les tâches à réaliser, le travail tel qu'il est réellement mené (avec les aléas, les dysfonctionnements) et les propositions d'amélioration,
  - Soutenir les coopérations à distance : préserver des temps collectifs y compris à distance, instaurer du binôme, prévoir des temps d'échange de pratiques, des retours d'expérience,
  - Garantir un soutien social solide pour tous les salariés : se montrer disponible, à l'écoute des besoins, rassurant, et communiquer régulièrement sur l'évolution de la situation de l'entreprise (mesures organisationnelles, répercussions financières éventuelles, prise de congés payés...),
- Assurer une juste reconnaissance du travail et des efforts fournis,
- Veiller à l'équité,
- Lutter contre toutes les formes d'injustice,
- Expliquer clairement les règles,
- Recadrer les déviations,
- Développer toutes les actions en faveur de la solidarité, de la cohésion et de l'entraide,
- Mettre en place les préconisations formulées concernant l'intensité du travail, l'autonomie et les conflits de valeur,
- Envoyer des messages indiquant clairement que dans ce contexte, l'entreprise se donne le droit à l'erreur,
- Témoigner et anticiper des marques de reconnaissance (remerciements, nouvelles missions, gratification...),

- Inciter les salariés à réfléchir aux opportunités de cette crise et à se projeter sur l'après-crise. Se préparer doucement à l'après-crise permet de conserver la mobilisation des salariés et réduire l'anxiété.

## 5. Les conflits de valeurs

### Les risques dans ce contexte

- Qualité empêchée : ne plus avoir les moyens de faire un travail que l'on considère de qualité,
- Concernant les entreprises accueillant du public ou des salariés : craintes de ne pas pouvoir garantir leur sécurité de façon satisfaisante (absence ou insuffisance des moyens de protection, exposition...),
- Concernant les employeurs : craintes de devoir prendre des mesures vis-à-vis de l'emploi (chômage, licenciement...) ou vis-à-vis des conditions de travail (réquisition, extension du temps de travail...) dont ils connaissent les conséquences potentiellement défavorables pour les salariés.

### Les préconisations

- Expliquer, donner du sens, mettre en place des débats sur les questions de l'utilité, du sens du travail, de la qualité du travail,
- Instaurer un véritable dialogue autour des critères de qualité du travail en période de crise et de profonde réorganisation .
  - Quels sont les critères de qualité de travail dans lesquels les salariés se reconnaissent dans ce contexte ?
  - Dans le contexte actuel, qu'est-ce qui, pour vous, serait un travail de qualité ?

## 6. Insécurité de l'emploi

### Les risques dans ce contexte

- Ce risque est particulièrement présent puisque de nombreux salariés sont soumis à des pertes de rémunération, à des situations de chômage partiel, craignent pour leur emploi ou encore pour la situation économique de leur entreprise. Les salariés sont inquiets aussi pour leur survie.
- Concernant particulièrement les employeurs - Le contexte est anxiogène et difficile à vivre pour les employeurs inquiets pour la pérennité économique de leur structure, et la santé de leurs salariés. Le risque juridique est également présent à leur esprit.
- Concernant les salariés précaires - Cette période peut être anxiogène et difficile à vivre, soit par crainte de perte de leur emploi, soit au contraire, par crainte d'être appelé pour prendre des postes refusés par les salariés titulaires, sans disposer des protections adéquates.

### Les préconisations

- Proposer un soutien et de l'aide interne ou externe (soutien psychologique, service social du travail),
- *Rechercher également de l'aide et du soutien dans son entourage personnel,*
- Informer clairement et de façon honnête sur la réalité de la situation,
- Montrer sa préoccupation vis-à-vis des salariés et de leur situation,
- Expliquer le sens des décisions, donner les informations disponibles, faire des points d'information réguliers et annoncés à l'avance même sans nouvelle information,
- Informer les salariés des aides disponibles et les accompagner autant que possible dans leurs démarches, transmettre les informations autour des mesures mises en place par le gouvernement (chômage partiel...), les secteurs exclus,
- Mettre en place une ligne de renseignements clairement identifiée,
- Informer dès que possible sur la reprise de l'activité, et l'organisation qui devra se mettre en place, même temporaire, pour relever le défi imposé par la crise.

### Sources :

- INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité) – dossier « Le télétravail en situation exceptionnelle » <http://www.inrs.fr/risques/teletravail-situation-exceptionnelle/ce-qu-il-faut-retenir.html>
- ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)  
<https://www.anact.fr/coronavirus-manager-en-periode-de-crise>  
<https://www.anact.fr/coronavirus-et-management-distance-objectifs-cooperations-et-feedback>  
<https://www.anact.fr/coronavirus-teletravail-management-distance-et-regulation-de-la-charge>
- Fédération française des psychologues et de psychologie - Fiche employeur 3.2 (page 8 à 14)  
[http://www.psychologues-psychologie.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=580&Itemid=953](http://www.psychologues-psychologie.net/index.php?option=com_content&view=article&id=580&Itemid=953)