

Annexe 2 : Risques, points de vigilance et mesures de prévention du télétravail ou travail en mobilité en période de crise sanitaire

Face à la crise sanitaire Covid-19, les organismes du ministère des armées ont recours au télétravail ou au travail en mobilité⁵¹. Toutefois ce mode de travail s'inscrit là dans des conditions très particulières, à différencier du télétravail régulier déjà mis en œuvre au ministère.

Le présent document présente les risques et les points de vigilance⁵² liés au télétravail ou travail en mobilité en période de crise Covid-19.

Le risque d'isolement

Ce risque est renforcé dans la situation exceptionnelle actuelle. Le confinement général d'une part, le fait de ne plus aller sur le lieu de travail et d'y retrouver les collègues d'autre part rendent ce risque plus prégnant. Les potentielles difficultés matérielles rencontrées par certains avec les technologies de la communication et le caractère anxiogène de la situation ambiante aggravent aussi les effets de ce risque.

Le risque lié à l'hyper-connexion au travail

Du fait de la généralisation du télétravail on peut assister à une explosion des sollicitations par mail, la création de nombreux groupes d'échanges, des audioconférences permanentes qui peuvent mettre en difficultés le télétravailleur. S'y ajoute le besoin pour l'agent de se rendre utile, de ne pas être oublié.

La gestion de l'autonomie

Le fait de pratiquer un télétravail à temps complet risque d'aggraver les difficultés que peuvent rencontrer certains agents en termes d'organisation personnelle en particulier pour ceux qui ne disposent d'aucune expérience du télétravail et pour ceux qui sont moins familiers des technologies de la communication.

L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

En télétravail régulier, l'agent a normalement pris ses dispositions pour avoir les meilleures conditions de travail (choix de jours de télétravail et de plages horaires lui permettant d'être seul à domicile, aménagement d'un espace de travail spécifique...). En situation de confinement, il partage son espace avec sa famille elle-même confinée, avec des charges familiales (garde d'enfant, école à la maison...). La séparation du temps et de l'espace entre travail et activités privées est totalement bouleversée.

Le suivi de l'activité

Le suivi de l'activité doit s'adapter aux conditions particulières eu égard à la situation générée par la pandémie, aux moyens disponibles et aux conditions de travail à distance.

Le rôle de l'encadrant de proximité

Comme l'organisation de l'équipe, le rôle de l'encadrant est profondément et subitement modifié, alors qu'il éprouve lui-même des difficultés similaires à celles des agents qu'il encadre. Plus encore en temps de crise, l'encadrant de proximité est un soutien, un initiateur, ajustant objectifs, moyens de protection et outils pour la bonne réalisation du travail. C'est lui qui doit définir et donner du sens à l'activité de son équipe, organiser le travail et réguler la charge de travail, informer et maintenir le collectif.

Le maintien du collectif

Il repose pour le télétravailleur sur les possibilités offertes par la technologie et les « rites » organisés par la hiérarchie. Mais le télétravail en cette période de confinement accentue au sein des organismes la différence de fonctionnement entre : les agents pouvant télétravailler du fait de leur activité, ceux qui ne le peuvent pas en l'absence de moyens technologiques mis à disposition ou du fait de la nature de leurs fonctions et les agents dont la présence physique est nécessaire pour la continuité des activités. Cette différence d'organisation peut peser à terme sur le sens du travail et la cohésion du collectif.

⁵¹ Terme utilisé pour le personnel militaire.

⁵² Source : Institut National de Recherche et de Sécurité.

PREVENTION DES RISQUES LIÉS AU TÉLÉTRAVAIL OU TRAVAIL EN MOBILITÉ

Pour les agents, il est recommandé :

- De s'installer, dans la mesure du possible, dans un espace de travail dédié afin de ne pas être dérangé.
- D'aménager leur poste de travail de manière à pouvoir travailler dans de bonnes conditions et de façon à limiter les risques de troubles musculo-squelettiques.
- D'organiser leur travail en :
 - Se fixant des **horaires**.
 - S'octroyant des **pauses régulières** afin de permettre des phases de repos visuel et d'éviter de maintenir une posture assise trop longtemps.
 - **Anticipant et planifiant** tant que faire se peut leur charge de travail sur la semaine pour organiser les travaux à faire selon les priorités et le temps nécessaire ; des points réguliers avec l'encadrant de proximité sont par ailleurs indispensables pour aider à la gestion des priorités du travail.
 - Renseignant, lorsque l'outil informatique utilisé le permet, leur **statut** : occupé, si par exemple ils travaillent sur un rapport qui nécessite de la concentration, absent en cas de pause, disponible si on peut les contacter.
 - Utilisant **tous les outils de communication** mis à disposition : mails, chats, documents partagés, visioconférence, outils de travail collaboratif, agenda partagé.
 - Gardant le **contact avec l'équipe**, en organisant des réunions téléphoniques ou en visioconférence avec les collègues, des points réguliers avec l'encadrant de proximité.

Pour les encadrants de proximité, il convient :

- De s'assurer d'un **contact régulier** avec chaque agent en télétravail ou en travail en mobilité.
- De respecter de façon accrue le **droit à la déconnexion** : respect des horaires décents.
- D'**adapter autant que possible les objectifs et le suivi de l'activité** des agents à leurs conditions de travail particulières.
- De définir les **moyens de rencontre virtuelle du collectif** et d'établir des « rites ».
- De prendre en compte tout particulièrement la situation des **agents en autorisation spéciale d'absence (ASA)** et trouver des moyens pour maintenir le lien.

Au niveau de l'organisme, il convient également :

- D'**accompagner les encadrants de proximité** et de les aider à assurer leur mission de soutien et de coordination des équipes dans cette situation particulière pendant laquelle il leur est demandé une vigilance et une disponibilité accrues dans leur rôle de soutien et d'accompagnement.
- D'organiser une **assistance à distance pour l'usage des outils informatiques et de communication** sur lesquels s'appuie le télétravail.
- De sensibiliser les agents sur les **consignes de cyber-sécurité**.
- **D'informer l'ensemble des agents des actualités** de l'organisme afin de garder le lien.
- **D'intégrer la prise en compte des risques liés au télétravail et travail en mobilité dans la réévaluation des risques professionnels de l'organisme compte tenu du recours exceptionnel à ce mode de travail.**

Bonnes pratiques professionnelles sur les risques psychosociaux⁵⁶.

INTRODUCTION

Cette crise sanitaire inédite engendre des impacts multiples au sein de nos organisations. Des conséquences sont déjà visibles mais d'autres sont encore à venir. Au-delà de la réflexion qui sera menée sur la gestion de cette crise, sur les leçons à en tirer, il est important d'identifier les premiers impacts en matière de risques psychosociaux (RPS) afin de les prévenir du mieux possible.

Cette fiche liste donc, dans le cadre de la préservation de la santé mentale du personnel, de façon non exhaustive, les conséquences probables liées au COVID-19 et propose des réflexions pour en limiter les impacts potentiels sur le personnel et l'organisation du travail.

IMPACTS SUR LE FACTEUR HUMAIN

Cette crise a et aura un impact sur l'ensemble du personnel mais de façon différente suivant trois catégories :

- **les personnes atteintes par le virus :**
 - ⇒ difficultés à parler de la maladie (sentiment de honte, d'injustice, de colère) ;
 - ⇒ séquelles éventuelles (médicales, physiques) pouvant nécessiter un aménagement de poste ou d'horaires ;
 - ⇒ isolement, mise à l'écart, peur du contact.

- **les personnes confinées (avec activité professionnelle ou non) :**
 - ⇒ isolement important en raison de la perte du lien social pendant une longue période, sentiment de solitude profond ;
 - ⇒ difficultés probables à recréer du lien à l'issue (demande une phase éventuelle de réintégration) ;
 - ⇒ charge de travail fluctuante à la hausse ou à la baisse avec une amplitude horaire plus importante ;
 - ⇒ peur de ressortir après le confinement ;
 - ⇒ perte du discernement au moment du déconfinement, actes symboliques de libertés pouvant aller jusqu'à l'excès mais aussi :
 - remise en question des projets perso/pro, du rapport au travail ;
 - perte possible de repères pour les agents, avec projection plus difficile vers l'avenir du fait d'un manque d'informations et de certitudes ;
 - fatigue psychologique du fait de l'anxiété inhérente à la menace, parasitant émotionnellement et cognitivement (pas besoin d'être exposé pour se sentir menacé) ;
 - sentiment de devoir se justifier pour faire accepter que le confinement n'est pas une situation de congés ni de permissions.
 - ⇒ Pour les personnes confinées sans activité professionnelle, remise en question de l'utilité et perte du sens du travail.

- **les personnes présentes à leur poste de travail :**
 - ⇒ stress exacerbé par la continuité de l'activité cumulée au contexte anxiogène de la crise sanitaire ;
 - ⇒ sentiment d'avoir été défavorisées par rapport aux personnes confinées, qui pourrait générer des tensions au retour des personnels ;
 - ⇒ sentiment de supériorité considérant que le travail est plus important que celui des personnes confinées, pouvant générer également des tensions ;
 - ⇒ bore out possible en raison d'une charge de travail plus faible que d'habitude ;
 - ⇒ fatigue psychologique importante en raison de l'activité, de la peur de contracter le virus mais également de la peur de le ramener à son domicile.

Les impacts sur le facteur humain auront nécessairement un impact sur le facteur organisationnel.

⁵⁶ Cette annexe a été élaborée, sous forme de fiche, par des agents préventeurs en fonction au sein du service du commissariat des armées. Dans le cadre d'un échange des bonnes pratiques professionnelles, elle a fait l'objet d'une adaptation pour une diffusion ministérielle.

IMPACTS SUR LE FACTEUR ORGANISATIONNEL

Dans le cadre des RPS, nous savons que l'organisation du travail a un impact sur l'humain. La réciproque se vérifie également :

- **la reprise des relations sociales** peut être difficile pouvant entraîner une perte de cohésion, la peur d'aller en réunion en raison de la proximité potentielle des participants, voire des tensions issues de la période de confinement, le tout pouvant amener à une perte d'efficacité dans le service ;
- **la reprise des activités progressive** implique de repenser les organisations de travail qui seront impactées par :
 - ⇒ la mise en place des mesures de protection sanitaire : application des gestes barrières, respect des distanciations sociales, limitation des regroupements et des déplacements ;
 - ⇒ l'absence des personnels positionnés en arrêt maladie et en autorisation d'absence spéciale ;
 - ⇒ les agents positionnés en télétravail devant combiner avec une garde d'enfant(s).

PRECONISATIONS

Comme le déconfinement, qui s'annonce progressif, la reprise des activités devra l'être et ne sera probablement pas optimale avant plusieurs mois.

Le personnel, dans sa globalité, sera bouleversé par cette crise sanitaire. On ne peut pas revenir à ce qui était strictement fait avant. La patience et la reconnaissance des efforts et du travail de chacun seront des éléments clés pour une reprise d'activité progressive réussie.

Le rôle des cadres encadrants est primordial dans la préservation de l'équité professionnelle entre les agents d'une même équipe (division, bureau, section, cellule, etc.) et ce, quelle que soit leur position administrative durant la période de confinement dans la mesure où le confinement vécu par les agents s'est, pour certains, imposé à eux.

Plusieurs actions sont donc à mettre en œuvre à tous les niveaux.

- **Le chef d'organisme :**
 - ⇒ prendre un temps, dans chaque organisme, de constituer un groupe pouvant être composé, a minima, de l'assistante sociale, du bureau prévention et du médecin de prévention (médecin et/ou psychologue suivant disponibilité) pour se poser la question des modalités de la reprise. Ce temps est essentiel pour échanger sur le vécu, évacuer les préoccupations et effectuer le travail de réappropriation indispensable pour rassembler le collectif de travail. Les chaînes fonctionnelles de prévention (base de défense, zonal et central) pourront utilement conseiller sur l'animation de ce groupe ;
 - ⇒ renforcer les liens auprès des antennes de médecine de prévention et des centres médicaux des armées pour anticiper le retour physique des agents à leur poste de travail ;
 - ⇒ avoir conscience que des aménagements personnels seront encore nécessaires (garde d'enfants, gestion d'un membre de la famille atteint par la maladie, etc.) ;
 - ⇒ avoir conscience que des temps de repos seront nécessaires pour les agents en activité pendant la crise ;
 - ⇒ communiquer sur la maladie en rassurant et en ne stigmatisant pas les personnes qui ont été malades ;
 - ⇒ communiquer sur la reprise des activités ainsi que les nouvelles formes d'organisation du travail en insistant sur la priorité donnée à la préservation de la santé et de la sécurité du personnel ;
 - ⇒ recourir à l'alternance présentiel/télétravail quand l'activité et les outils de travail le permettent. Cette organisation permet d'allier les mesures de protection, notamment de distanciation sociale, de réduire les trajets en transport en commun (source d'inquiétude) tout en assurant la continuité des activités ;
 - ⇒ continuer à limiter les réunions, à privilégier les visioconférences pour ne pas accentuer la peur potentiellement présente de contamination et surtout pour permettre aux relations sociales de reprendre progressivement ;
 - ⇒ continuer à limiter les déplacements (missions) non essentielles, primordiales ;
 - ⇒ maintenir le dialogue social à travers la réalisation des CHSCT et des CCHPA trimestriels et associer les instances de représentation pour les différentes actions de prévention (évaluation des risques, analyse de postes, etc.) ;
 - ⇒ autoriser et mettre en œuvre, à titre exceptionnel, la prise de repas au bureau pour les agents qui ne sont pas prêts à retourner déjeuner en collectivité, conformément à l'article 14 de l'arrêté du 24 avril 2020 ;

- ⇒ éviter toute situation anxiogène concernant la régularisation des heures de travail, des jours de congés (RTT et CA) en communiquant le plus en amont possible selon les directives de la DRH-MD ;
- ⇒ rappeler la possibilité de recourir aux dispositifs propres à certains EMDS dédiés à la prévention et l'accompagnement des RPS (recours aux plateformes téléphoniques pour un accompagnement à distance par un professionnel de santé, recours aux prestations d'audits pour réaliser des diagnostics, etc.) ;
- ⇒ porter une attention particulière et suivre les 4 indicateurs ministériels relatifs aux RPS (taux d'absentéisme, actes de violences physiques ou verbales, nombre de demandes de visites auprès du médecin de prévention, taux de turn-over).

- **L'encadrement :**

- ⇒ définir efficacement les priorités, sans ajout imprévu et les communiquer de manière adaptée (l'idéal pourrait être un plan de charge fixe sur plusieurs semaines afin de donner de la visibilité au personnel et de contraster significativement avec l'incertitude vécue pendant la période de confinement) ;
- ⇒ limiter au maximum la pression sur le personnel (qui la ressentira déjà au regard du « retard » peut-être déjà présent) ;
- ⇒ considérer chaque agent comme une situation particulière et adopter les bons comportements à leur égard ;
- ⇒ être attentif aux signaux faibles de mal-être et entretenir les échanges avec des personnes idoines (supérieur hiérarchique direct, CPRP ou autres personnes compétentes) qui pourront orienter, si besoin, les agents vers les professionnels de santé et du domaine psychosocial ;
- ⇒ assurer la diffusion des informations du chef d'organisme et du bureau prévention vers les personnels et inversement.

- **Le bureau prévention :**

- ⇒ réévaluer les RPS liés au COVID 19 (manque de personnels pour raison de maladie, exposition au COVID 19, etc.) dans le cadre d'une démarche pluridisciplinaire, si possible, pour insertion au DUERP ;
- ⇒ accompagner l'encadrement dans la reprise d'activités qui s'inscrit dans ce contexte de travail inédit en les aidant à anticiper et à construire un cadre de travail rassurant pour les agents ;
- ⇒ mettre en place des consignes claires sur la conduite à tenir en cas d'exposition et sur les gestes barrières et assurer la diffusion à l'ensemble du personnel en s'appuyant sur le guide DRH-MD/SSA ;
- ⇒ s'assurer que les personnels respectent les consignes ;
- ⇒ s'assurer que les espaces de travail soient réaménagés de façon à respecter les mesures de protection sanitaire ;
- ⇒ faire remonter à l'encadrement de proximité et au chef d'organisme tout comportement jugé dangereux pour les personnels (non-respect des gestes barrières) ;
- ⇒ vérifier l'adéquation entre les moyens de protection (masques, SHA, blouses, etc.) et l'analyse de risques ;
- ⇒ se rendre disponible pour toute demande d'entretien individuel et ne pas hésiter à saisir les chaînes fonctionnelles de prévention (base de défense, zonal et central) pour toutes demandes ou difficultés ;
- ⇒ continuer d'animer les CHSCT et des CCHPA trimestriels et participer au dialogue social.

- **L'ensemble du personnel :**

- ⇒ être attentif aux signaux faibles de mal-être et entretenir les échanges avec des personnes idoines (supérieur hiérarchique direct, CPRP ou autres personnes compétentes) qui pourront orienter, si besoin, les agents vers les professionnels de santé et du domaine psychosocial ;
- ⇒ respecter les mesures mises en place.