

# FIRPS

Fédération des Intervenants en Risques Psychosociaux

## TÉLÉTRAVAIL ET PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

TÉLÉTRAVAIL : DE NOUVEAUX RISQUES,  
UNE PRÉVENTION À ADAPTER

TRAVAUX DE LA FIRPS

Guide de bonnes pratiques

# FIRPS

À partir de leur positionnement d'acteurs de terrain, les réflexions de la FIRPS viennent enrichir les positions des associations professionnelles, des pouvoirs publics, des organisations et des partenaires sociaux. C'est pour aller plus loin que nous avons décidé depuis 2017 de partager le fruit de nos travaux sous la forme de guides et manifestes en libre accès.

Ce document s'appuie sur les discussions et les échanges de quatre groupes de travail rassemblant les consultants des membres de la FIRPS, réunis sur ce thème. Il a pour vocation de partager les bonnes pratiques qui nous ont paru utiles et les points de vigilance repérés sur le terrain.

Nous avons structuré ce document autour des questions revenant régulièrement, tant pour nous en qualité de praticiens et experts, que du point de vue des salariés ou encore des entreprises ayant mis en place le télétravail.

C'est avec humilité que nous cherchons à faire avancer le débat et contribuer à partager avec le plus grand nombre le fruit de nos réflexions sur ce nouveau sujet complexe et difficile, et dont la pratique est amenée à évoluer.

Les administrateurs de la FIRPS

# PRÉAMBULE

---

Depuis 20 ans, le télétravail a été un sujet très abordé, discuté, testé, contesté... Après deux années de confinement/déconfinement/reconfinement, force est de constater qu'il a été plus expérimenté en 24 mois qu'en 20 ans ! C'est donc une opportunité unique pour tirer des enseignements. Si ces expérimentations se sont faites dans la douleur d'un télétravail subi, nous avons maintenant une matière précieuse pour identifier et prévenir les risques liés au télétravail et co-construire celui de demain : un télétravail qui préserve la santé, favorable aux équilibres de vie, à l'épanouissement professionnel et à la performance des organisations. C'est essentiel dans une période où la santé mentale s'est dégradée, où les moments de convivialité se sont raréfiés et où les collectifs de travail sont fatigués. Il devient urgent de prendre du recul pour agir en tenant compte des retours d'expérience, éviter le pire et tendre vers le meilleur.

Afin de contribuer au dialogue sur le sujet et de donner des pistes de réflexion aux organisations dirigeantes, aux instances publiques et aux organisations syndicales, les experts de la FIRPS se sont réunis sous forme d'ateliers pluridisciplinaires pour aborder les thématiques clés du télétravail, identifier les enjeux, les risques, les vecteurs d'opportunité et les facteurs clés de succès. Nous avons également souhaité partager quelques bonnes pratiques identifiées et souligner certains points de vigilance.

Nous espérons que ce retour d'expérience vous permettra, vous aussi, de mettre en place de bonnes conditions de télétravail adaptées à chacun.



## SOMMAIRE

1 - Quelques règles et principes incontournables	7
2 - Définir des critères d'accès au télétravail	11
3 - Intégrer de nouveaux collaborateurs	15
4 - Télétravail, idées reçues et développement des inégalités	21
5 - Être à l'écoute des personnes en difficulté et garder le lien	25
6 - Le rôle du manager en télétravail	29
7 - Préserver la vie privée et le droit à la déconnexion	33
8 - Préserver et enrichir les collectifs de travail	37
9 - Recommandations de la FIRPS	41





**QUELQUES RÈGLES &  
PRINCIPES INCONTOURNABLES**

# CHAPITRE 1

## QUELQUES RÈGLES & PRINCIPES INCONTOURNABLES

L'accord national interprofessionnel du 24 novembre 2020<sup>1</sup> « *pour une mise en œuvre réussie du télétravail* » est venu opportunément rappeler à tous le cadre général de mise en place du télétravail et quelques grands principes à respecter. Il rappelle dans son préambule que « *le cadre juridique de la mise en œuvre du télétravail est constitué de l'accord national interprofessionnel de 2005 relatif au télétravail et des articles L 1222-9 et suivants du Code du travail, modifiés par l'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017, dont la portée a pu être précisée par la jurisprudence* ».

Quelques articles de cet accord fournissent quelques repères en matière de prévention :

L'article 1.2. traite de la « *préservation de la cohésion sociale interne* », en particulier « *entre les salariés qui peuvent en bénéficier et les autres* ». Cet article indique aussi qu'une « *vigilance particulière doit être portée à la préservation de la cohésion sociale interne, aux conditions de maintien du lien social entre les collaborateurs, au regard de la distanciation des rapports sociaux, voire de perte du lien social inhérente à l'utilisation des outils de communication à distance* ».

La mise en place d'une phase d'expérimentation, suivie de l'élaboration d'un bilan, testée dans certaines entreprises, est de nature à permettre d'identifier les facteurs clés de succès, au regard des spécificités de l'entreprise.

L'article 3.4. sur les « *règles en matière de santé et sécurité en cas de télétravail* » est succinct et la prévention des risques psychosociaux est au final peu évoquée, arguant que « *l'employeur ne peut avoir une complète maîtrise du lieu dans lequel s'exerce le télétravail et de l'environnement qui relève de la sphère privée* ».

Le chapitre 4 qui traite de « *l'accompagnement des collaborateurs et des managers* » rappelle à très juste titre qu'il « *en ressort que le télétravail repose sur un postulat fondamental – la relation de confiance entre un responsable et chaque salarié en télétravail – et deux aptitudes complémentaires – l'autonomie et la responsabilité nécessaires au télétravail* ».

<sup>1</sup> L'accord national interprofessionnel du 24 novembre 2020



*Le télétravail a grandement réduit  
les interactions informelles autour  
de « la machine à café »,  
pourtant vitales à l'intégration  
d'un nouvel arrivant.*







**ÉQUITÉ, VOLONTARIAT,  
FLEXIBILITÉ, RÉVERSIBILITÉ... :  
DÉFINIR DES CRITÈRES  
D'ACCÈS AU TÉLÉTRAVAIL**

## CHAPITRE 2

# ÉQUITÉ, VOLONTARIAT, FLEXIBILITÉ, RÉVERSIBILITÉ... : DÉFINIR DES CRITÈRES D'ACCÈS AU TÉLÉTRAVAIL

### ÉQUITÉ

Catalyseur du télétravail, le confinement a été révélateur des inégalités des travailleurs face à ce dernier. Dans une société où le travail hybride se pérennise, il est essentiel de poser les bases, c'est-à-dire déterminer les règles d'accès et de pratique au télétravail.

Afin d'éviter une remise en question ou un sentiment d'iniquité ou de manque de reconnaissance par les salariés (source de risque psychosocial), l'entreprise se doit de définir des critères clairs, métier par métier, pour être éligible au télétravail d'une part et de mettre à disposition des outils pour le pratiquer d'autre part. Dès lors, les facteurs que l'employeur doit prendre en compte sont ceux de l'organisation du travail.

Cette réflexion doit être menée poste par poste, en envisageant toutes les situations de travail et en prenant en compte le contenu du travail et la variété des tâches concernées : un jardinier par exemple, dont le travail est par essence sur site, peut aussi avoir des tâches administratives rendant le télétravail possible quelque(s) jour(s) par mois. Pour un même poste en télétravail,

retenons qu'il y aura également autant de perceptions et de vécus différents selon plusieurs critères personnels en interrelations : le sexe, l'âge, la situation familiale, la zone géographique d'habitation par rapport au lieu de travail, les conditions de logement, etc.

C'est pourquoi, pour être acceptés et intégrés, les critères d'accession au télétravail doivent être explicites et objectifs.

### VOLONTARIAT

Au-delà d'un aspect juridique, il est essentiel que le télétravail soit fondé sur un volontariat réciproque.

Certains salariés ne disposent pas de conditions à domicile leur permettant de télétravailler (environnement, isolement, voire violences conjugales, par exemple). Certaines situations de détresse ont déjà été constatées par les membres de la FIRPS, c'est pourquoi, afin d'éviter tout risque, il est primordial que le télétravail soit une possibilité et non une obligation.

## FLEXIBILITÉ

Attention aux accords trop rigides qui voudraient cadrer toutes les étapes ou prises de décision. Au-delà du fait que le retour d'expérience reste récent pour certaines entreprises, l'activité d'une organisation, d'une équipe, est évolutive et fait face à des aléas qui ne peuvent tous être évalués en amont. Des lignes directrices doivent être posées, mais il est nécessaire de laisser certaines décisions à la main des managers, souvent pris entre les instructions descendantes et la réalité du terrain, afin de leur permettre de réguler la mise en application.

Une entreprise est en permanente mutation, c'est pourquoi, afin de prévenir également les injonctions contradictoires, l'organisation doit se permettre de réévaluer régulièrement les critères d'accès et de pratique du télétravail. Ils doivent pouvoir évoluer dans le temps

en fonction de l'activité et des besoins de l'entreprise, mais également de la situation professionnelle et personnelle des collaborateurs.

## RÉVERSIBILITÉ

Bien que déjà antérieurement mis en place dans certaines entreprises, le télétravail a bouleversé les organisations (nombre de personnes le pratiquant, nombre de jours de pratique...), le retour d'expérience que nous en avons est donc faible. En cas de conditions non satisfaisantes (que ce soit pour le travailleur ou l'entreprise), afin de prévenir l'apparition, voire le maintien dans la durée de certains risques, la réversibilité effective doit faire partie des critères du télétravail.





**INTÉGRER  
DE NOUVEAUX COLLABORATEURS**

## CHAPITRE 3

# INTÉGRER DE NOUVEAUX COLLABORATEURS

L'intégration n'est pas seulement une étape cruciale dans la vie du nouvel embauché. C'est également un levier de cohésion des équipes et un révélateur de la capacité d'une entreprise à susciter de l'engagement et de la fidélisation dans un contexte de tensions sur le marché du travail. Les périodes de confinement en ont apporté la preuve avec des intégrations particulièrement complexes et difficiles.

L'ANI indique : « *L'intégration réussie des nouveaux embauchés demande une attention particulière qui peut nécessiter d'être renforcée dans le cadre du télétravail pour garantir l'inclusion dans la communauté de travail et la bonne appréhension du poste de travail et de son contenu : apprentissage, montée en compétence, acculturation à l'esprit de l'entreprise, etc. Il peut être ainsi pertinent de prévoir une période à l'issue de laquelle un nouveau salarié peut avoir accès au télétravail.* »

Les interactions informelles ont une place importante dans ce processus d'intégration. Mais ce qui se fait de façon naturelle au bureau ou autour de la machine à café doit être pensé et organisé

en télétravail, en abordant le processus d'intégration sous toutes ses facettes :

- l'enjeu « métier » : aider le nouvel arrivant à comprendre son métier et lui donner les moyens de l'exercer correctement ;
- l'enjeu humain : susciter des interactions pour créer les liens humains qui sont facteurs de cohésion et d'apprentissage ;
- l'enjeu de culture d'entreprise : créer le sentiment d'appartenance à un groupe, un projet, une vision qui sont le ciment de la culture d'entreprise.

Pour toutes ces raisons, il convient dans la mesure du possible de privilégier le « présentiel » lors de l'intégration des nouveaux. Certains accords d'entreprise vont d'ailleurs jusqu'à interdire le télétravail dans les premiers mois après l'embauche pour une durée qui peut aller jusqu'à 6 mois.

Pour autant, lorsque le télétravail est très répandu, il peut être illusoire d'obliger le « nouveau » à se rendre sur place si tous ses collègues sont à distance ! Dans les cas où l'intégration se fait en partie ou en totalité en distanciel, les retours d'expérience des cabinets de la FIRPS ont permis de structurer quatre axes pour réussir l'intégration des nouveaux arrivants.

## 1. Communiquer en amont

Communiquer avec le nouvel embauché, pour lui expliquer clairement son métier, ses missions, sa place dans l'organisation. Et avec les équipes en place, pour leur présenter le nouveau venu sous un angle à la fois professionnel (son métier, ses missions) et humain : tous les éléments de son profil ou de son parcours qui pourront donner envie de le connaître. Le point ici est de pallier l'absence de proximité physique par de la proximité perçue. La phase de préparation est encore plus importante que pour une intégration en présentiel qui permet des ajustements en direct.

## 2. Formaliser les interactions

Organiser des sessions de dialogue interpersonnel entre le nouvel arrivant et chacun des membres de son équipe pour leur permettre de se présenter, d'explicitier leur place et leur rôle dans l'organisation. Puis caler des rendez-vous de débriefing à la fin de la première journée, de la première semaine, du premier grand rendez-vous professionnel... Ce suivi formalisé de l'intégration permet de ne pas « oublier » le nouvel entrant et de rester vigilant à ses besoins pour bien exercer ses missions et se sentir à l'aise dans son collectif de travail.

## 3. Donner des points d'ancrage au nouvel arrivant

Lui désigner un parrain/une marraine ou

un.e tuteur/tutrice, ou mentor, capable de l'aider à comprendre les codes et l'organisation de l'entreprise, ainsi qu'un référent métier, qui exerce le même type de fonction et l'accompagne dans la prise en main des outils et des méthodes. Mais attention : la responsabilité de l'intégration ne doit pas reposer que sur leurs épaules. Elle doit être partagée par l'ensemble de l'équipe, le management et la fonction RH. La bonne intégration des nouveaux entrants est une responsabilité qui doit être véritablement partagée. Il est également important de l'informer des ressources à sa disposition en cas de difficultés.

## 4. Développer des outils collaboratifs

Un nouvel embauché est régulièrement confronté à des micro-points de blocage qui peuvent compliquer ses premiers jours d'activité (dans l'utilisation des outils de gestion par exemple). À défaut de pouvoir demander de l'aide à son voisin de bureau, le recours à une messagerie instantanée, des outils de partage de documents ou une bibliothèque de contenus thématiques (conseils pratiques pour utiliser les outils d'e-RH, de CRM ou de gestion par exemple) vont lui permettre de gagner un temps précieux. Au-delà de favoriser son autonomie, facteur de performance reconnu dans une organisation intégrant le télétravail, cela augmentera également le travail collaboratif et facilitera donc l'intégration.

En amenant l'entreprise à formaliser sa démarche et à développer des outils collaboratifs, l'intégration en mode télétravail peut se révéler très structurante et permettre à la démarche d'intégration de gagner en maturité. C'est une opportunité pour une entreprise de revisiter les processus d'intégration déjà en place, de les structurer, de les enrichir et de les adapter pour réussir les intégrations en télétravail.

Dans une démarche de prévention des risques, ces processus d'intégration doivent être réévalués périodiquement. Par exemple, l'analyse des rapports d'étonnement des nouveaux embauchés, l'analyse des entretiens de départ pour ceux qui quittent l'entreprise de façon prématurée et/ou des enquêtes intégrant le critère d'ancienneté pourront permettre de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue : mettre en place des actions préventives pour améliorer l'intégration des nouveaux entrants (prévention primaire), pour sensibiliser le collectif sur les limites du distanciel (prévention secondaire) et des mesures correctives pour tirer des enseignements des difficultés rencontrées (prévention tertiaire).



*Nous sommes tous acteurs dans le processus d'intégration. Il est donc nécessaire de sensibiliser chaque membre de l'équipe à son rôle dans la mise en place du télétravail.*







**TÉLÉTRAVAIL, IDÉES REÇUES  
ET DÉVELOPPEMENT  
DES INÉGALITÉS**

## CHAPITRE 4

# TÉLÉTRAVAIL, IDÉES REÇUES ET DÉVELOPPEMENT DES INÉGALITÉS

### ÉGALITÉ DES GENRES

Le travail domestique étant toujours assumé à plus des deux tiers par les femmes, le télétravail peut accentuer les inégalités de genre. Il peut effectivement aider les femmes à mieux s'organiser ; mais il peut aussi les piéger en faisant reposer toute l'organisation familiale sur leurs épaules. Elles se retrouvent alors prisonnières de leur domicile et de leur double journée de travail, sujettes à une charge mentale augmentée.

Une étude du Boston Consulting Group menée en 2021<sup>2</sup> vient appuyer ce point par une conclusion signifiant que le télétravail « *tend à pénaliser plus les femmes* » tant au niveau de l'espace à disposition, que des interruptions ou d'une possible augmentation des tâches ménagères. Ce constat ne concerne pas directement l'entreprise, pour autant il est essentiel d'intégrer le télétravail et son organisation dans les accords d'entreprise portant sur l'égalité professionnelle. De cette façon, l'entreprise mettra en place un suivi, une mesure permettant de maintenir la vigilance.

### ÉVOLUTION DE CARRIÈRE

En France, au plus fort du confinement, selon l'Insee<sup>3</sup>, 47% des travailleurs travaillaient de chez eux, parallèlement, la productivité n'a globalement pas baissé, voire a augmenté. L'idée reçue qu'un salarié en télétravail est un salarié qui ne travaille pas pourrait donc sembler obsolète, et pourtant un salarié qui télétravaille est encore souvent pénalisé dans son évolution professionnelle. Certes, la perception n'est pas l'unique raison ; l'absence, le manque de contact avec un manager qui serait plus propice à recommander une évolution est également un facteur parmi d'autres.

Afin de prévenir le sentiment de manque de reconnaissance, il devient donc primordial de mettre en place — ou de poursuivre — une évaluation objective et mesurable de la productivité des salariés, mais également une organisation permettant de maintenir des échanges formels et informels entre un collaborateur et son manager.

<sup>2</sup> 19 février 2021. Étude BCG x Ipsos. Crise de la COVID-19 : un retour en arrière pour la parité hommes-femmes au travail ?

<sup>3</sup> 9 mars 2022. Étude Insee. En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé.

## LE TÉLÉTRAVAIL N'EST PAS TOUJOURS PERÇU COMME UN AVANTAGE

Bien qu'aujourd'hui le télétravail soit majoritairement vu comme un avantage, il peut également accroître les difficultés rencontrées par les personnes isolées ou en proie à des difficultés sociales (violences domestiques, addictions, précarité). C'est pourquoi, comme mentionné dans le chapitre 2, il doit être choisi et non imposé de façon à ne pas développer ces risques, mais également toujours réversible pour permettre de réduire les risques identifiés.

L'entreprise doit créer les conditions de la possibilité d'un refus effectif et non pénalisant du télétravail sans obliger le salarié à en expliquer ses raisons qui relèvent de la vie privée.





**ÊTRE À L'ÉCOUTE  
DES PERSONNES EN DIFFICULTÉ  
ET GARDER LE LIEN**

## CHAPITRE 5

# ÊTRE À L'ÉCOUTE DES PERSONNES EN DIFFICULTÉ ET GARDER LE LIEN

Le télétravail est un révélateur au sens photographique du terme : il fait apparaître toutes les difficultés professionnelles, relationnelles, managériales ou sociales d'un collectif de travail. Il peut aussi faire émerger de nouveaux risques psychosociaux et de nouvelles populations à risque.

Depuis le début de la crise sanitaire, les statistiques publiées par Santé publique France<sup>4</sup> montrent une forte dégradation des indicateurs de santé mentale des Français :

- 15% montrent des signes d'un état dépressif, en croissance de 5 points par rapport au niveau hors épidémie ;
- 23% montrent des signes d'un état anxieux, en croissance de 10 points par rapport au niveau hors épidémie.

Or, la distance peut rendre ces problèmes plus difficiles à identifier.

### RÉVÉLATEUR DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

La pression d'objectifs intenable, les injonctions contradictoires, le déni de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, le management toxique ou les craintes sur l'avenir de l'entreprise ne se dissolvent pas dans le télétravail.

Au contraire, les salariés se retrouvent seuls face à leurs difficultés qui peuvent alors s'aggraver. *A fortiori* si le passage en télétravail se traduit par une intensification de l'activité : les équipes RH ou les services informatiques (SI), par exemple, sont très sollicités à chaque changement d'organisation.

### CATALYSEUR DE DIFFICULTÉS

L'isolement, la distance, l'hyperconnexion peuvent constituer un cocktail détonant pour chacun. Les phénomènes suivants peuvent apparaître : des formes de surinvestissement ou, au contraire, de désengagement, un changement de rythme de travail, des erreurs inhabituelles, une surréactivité aux appels ou aux mails, de l'isolement, une fatigue générale, de nouvelles peurs... Ces problèmes doivent être perçus et interprétés comme les révélateurs d'un véritable mal-être. Un mal-être qu'il est plus difficile de percevoir en situation de télétravail.

<sup>4</sup> Santé publique France – Résultats de la vague 27 de l'enquête CoviPrev (31 août-7 septembre 2021)

## CATALYSEUR DE DIFFICULTÉS

Numérique, tabac, alcool, drogue, médicaments, ou encore *workaholisme*<sup>5</sup>, toutes les addictions augmentent en télétravail ; 60% des professionnels de services de santé au travail déclarent que le télétravail est un facteur de risque sur les consommations de substances psychoactives<sup>6</sup>.

## RENFORCER LA PRÉVENTION

La distance ne doit pas empêcher la prévention des risques. Les principes de base restent applicables et conseillés :

- établir un état des lieux de la situation, faire une évaluation des (nouveaux) risques et les intégrer dans le Document Unique d'Évaluation des risques Professionnels (DUERP) puis identifier les actions pertinentes pour les supprimer, les réduire ou les pallier ;
- former et sensibiliser les (télé)travailleurs à ces risques, leur donner les outils pour les appréhender et y faire face, voire soutenir leurs collègues ;
- se faire les relais d'écoute et mettre en place des moyens de soutien<sup>7</sup> pour les collaborateurs et les managers (numéro vert, permanence en présentiel ou distanciel...).

Ces différents dispositifs ont leur place dans le Document Unique d'Évaluation des risques (DUER), dans la rubrique RPS, ils viennent ainsi tracer l'anticipation des RPS.

Rappelons que la Loi du 2 août 2021 renforce la prévention en santé au travail et prévoit que l'employeur devra, à l'avenir, conserver le DUER, dans ses versions successives, pendant une durée d'au moins 40 ans. (Code du travail, art. L. 4121-3-1 nouveau, V, A).

L'adaptabilité reste le maître-mot et face à l'évolution de l'organisation du travail, il sera potentiellement nécessaire de concevoir de nouveaux outils ou d'adapter les outils existants : créer, par exemple, des espaces d'échanges informels qui permettent de maintenir le dialogue et de capter les signaux faibles annonciateurs de difficultés.

<sup>5</sup> Le « *workaholisme* » désigne « *un investissement excessif d'un sujet dans son travail et une négligence de sa vie extraprofessionnelle* » (source INRS).

<sup>6</sup> Étude INRS – pratiques addictives 2021

<sup>7</sup> Baromètre Malakoff Humanis : « *Le télétravail et les organisations hybrides* » – Février 2022





**LE RÔLE DU MANAGER  
EN TÉLÉTRAVAIL**

## CHAPITRE 6

# LE RÔLE DU MANAGER EN TÉLÉTRAVAIL

### CLARIFIER LE RÔLE DU MANAGEMENT

La mise en place du télétravail implique de nouvelles modalités de fonctionnement. La ligne managériale joue ici un rôle central puisqu'elle doit donner du sens à ces nouvelles règles : expliciter ce qui est permis, et sous quelles conditions, et ce qui ne l'est pas, et pourquoi. Plus encore, les managers se retrouvent garants de l'équité dans le rapport au télétravail. Ils doivent notamment pouvoir être en mesure d'accepter ou refuser le télétravail à un collaborateur ou une équipe, et ce, en explicitant leur décision.

Comme ni un retour au travail sur site à 100 %, ni un maintien du télétravail à 100 % n'est envisageable pour la majorité des organisations, le travail hybride apparaît comme la solution privilégiée. Mais attention, la mise en place de ce type d'organisation à moyen-long terme implique un cadre défini et adapté aux spécificités de l'organisation. À défaut d'un cadre suffisamment clair, le risque est de générer de l'insatisfaction, voire de déstabiliser des collaborateurs qui ont pris l'habitude d'être plus libres dans l'organisation de leur travail. Une décision mal comprise ou une posture

inadéquate du manager peuvent avoir un effet délétère tant sur le plan individuel (stress excessif, perte de motivation, d'engagement, etc.) que collectif (jalousie, tensions relationnelles, etc.). Vigilance également à ne pas oublier d'inclure les salariés non éligibles au télétravail ou non désireux d'en faire dans l'évolution de l'organisation du travail pour ne pas voir émerger un sentiment d'inégalité ou d'exclusion.

### OUTILLER LE MANAGEMENT

Pour jouer pleinement leur rôle, les managers auront besoin de repères et d'accompagnement. Ils devront se doter de grilles de lecture leur permettant d'écouter activement les difficultés ressenties et d'étudier les situations singulières. Ils devront avoir le recul nécessaire pour arbitrer de façon juste les critères d'accès au télétravail. Ils devront continuer d'être vigilants à la santé de leurs collaborateurs en étant en mesure, même à distance, d'identifier et d'agir face à une personne qui ne va pas bien. Ils devront connaître leurs limites et ne pas s'engager, à cœur perdu et en « sauveur », dans des situations qui les dépassent ou qui nécessitent

l'expertise d'un professionnel de santé (médecin du travail, psychologue du travail, clinicien, psychiatre, assistante sociale, etc.). Enfin, face à cette mission qui s'ajoute à la longue liste des tâches déjà allouées aux managers, ces derniers devront continuer à prendre soin d'eux car un manager stressé peut devenir un manager stressant. Selon une enquête<sup>8</sup> de février 2022, 43% des managers estiment en effet que le télétravail a complexifié leur posture managériale : diminution des échanges informels, maintien de la cohésion d'équipe et gestion de la fragilité des collaborateurs. Il convient donc d'être attentif à leurs besoins et de les soutenir dans leur rôle et leurs décisions.

Aux entreprises et à leurs dirigeants de vérifier que ces risques sont bien intégrés et que les managers pourront bénéficier de formations adéquates.

## TROUVER LA BONNE DISTANCE

Les managers ont un rôle clé dans la prévention de l'hyperconnexion : ils peuvent fixer des limites, par leur propre comportement (jours et horaires d'envoi des mails dans des plages de travail), mais aussi se poser en ambassadeurs de la prévention santé et encourager leurs collaborateurs à prendre soin d'eux, en les incitant par exemple à faire des pauses cérébrales et physiques régulières.

Dans le cas où le risque d'épuisement est palpable chez un collaborateur, sonder

les difficultés est l'une des principales missions de la ligne managériale. Dans la plupart des entreprises, les managers ont été sensibilisés à développer une attention particulière à chacun et à prendre le temps d'échanger sur des sujets parfois à la frontière entre le « pro » et le « perso ». Mais l'expérience montre que le dialogue tourne souvent court, le manager craignant d'être trop intrusif ou le collaborateur n'ayant pas envie de parler ou de montrer ce qu'il pourrait considérer comme une faiblesse à son manager.

Pour s'assurer de ne pas passer à côté de quelque chose, les managers devront être en capacité de faire évoluer leurs rituels managériaux. Face notamment à la diminution des échanges informels entre collègues, ils devront veiller à la création de « bulles de soutien » où chacun se sentira assez à l'aise pour partager ses difficultés et ses craintes. C'est ensuite aux managers de vérifier que chacun est bien intégré à un réseau d'au moins trois ou quatre personnes en soutien. Les managers devront également trouver des moyens pour réinjecter différemment des temps de partage dans leurs interactions virtuelles. Les visioconférences s'enchaînant parfois les unes après les autres, il est crucial de prendre par exemple 5/10 min en début de vos réunions virtuelles pour prendre le temps d'échanger ; comme nous avons l'habitude de le faire lorsque nous nous installons dans une salle de réunion.

<sup>8</sup> Source : Baromètre Malakoff Humanis, « *Le télétravail et les organisations hybrides* » – Février 2022





**PRÉSERVER LA VIE PRIVÉE  
ET LE DROIT À LA DÉCONNEXION**

# CHAPITRE 7

## PRÉSERVER LA VIE PRIVÉE ET LE DROIT À LA DÉCONNEXION

Le droit à la déconnexion est entré dans le Code du travail en janvier 2017, trois ans avant la crise du Covid-19 qui a fait basculer les entreprises dans le télétravail. Les risques de surcharge informationnelle, de stress, de troubles du sommeil et de burn-out étaient donc déjà présents. Mais en plaçant les outils numériques au cœur de la vie professionnelle, le télétravail a accru les risques liés à l'hyperconnexion et à la perte de repères entre vie professionnelle et vie personnelle.

### IDENTIFIER LES RISQUES DE L'HYPERCONNEXION

Pour 81% des Français le télétravail présente un risque important d'hyperconnexion<sup>9</sup>.

Le plus grand morcellement du travail, en obligeant de passer en permanence d'une tâche à une autre, peut induire un épuisement psychique.

De plus, la disparition de la frontière entre temps de connexion et de déconnexion est un fait avéré, avec pour conséquence la dégradation des capacités cognitives et la dégradation de la capacité d'attention. Les conséquences pour le salarié sont

réelles : troubles de la concentration, épuisement mental, repli sur soi, stress, irritabilité, mais aussi sédentarité, prise de poids, développement d'addictions. Et, à terme, burn-out ou dépression.

La génération des « Digital Natives » est loin d'être la seule concernée : avant même la crise sanitaire, en 2018, plus d'un tiers des Français<sup>10</sup> ne pouvaient s'empêcher de regarder leur téléphone portable toutes les 10 min !

Dans le monde du travail, 64%<sup>11</sup> des salariés en télétravail déclarent vivre des situations de surconnexion. Les outils et plateformes de travail à distance peuvent créer un sentiment de surcharge informationnelle qui nuit à la concentration, à la créativité et peut avoir un impact significatif sur la productivité.

### POSER DES LIMITES

Au-delà d'être réglementaire, le droit à la déconnexion est nécessaire : en période de télétravail, il marque la frontière entre la sphère professionnelle et la sphère privée. C'est pourquoi un salarié doit avoir la possibilité de ne pas être contacté par son employeur durant ses périodes de

<sup>9</sup> Sondage Odoxa pour GAE Conseil : « *Télétravail & pratiques addictives en temps de crise* » – Novembre 2020

<sup>10</sup> Premier Observatoire de la prévention des risques, étude menée par l'Institut Elabe pour Axa Prévention

<sup>11</sup> Consultation de l'ANACT sur le télétravail – Mai 2021

congés, de RTT, en soirée ou le week-end.

Il est également nécessaire de poser des limites concrètes : déterminer une plage horaire de travail commune à tous, ainsi qu'une plage durant laquelle les salariés ont le droit de ne pas envoyer et/ou répondre aux mails ou aux appels.

Des conseils pratiques peuvent aussi aider les télétravailleurs à mieux marquer la frontière entre la vie professionnelle et personnelle : faire régulièrement des pauses dans la journée, avoir un agenda partagé avec ses collègues pour organiser les temps d'échanges et éviter les sollicitations non désirées, ne pas programmer des téléréunions à la suite les unes des autres sans une pause entre deux, ranger son espace de travail à la fin de la journée...





**PRÉSERVER ET ENRICHIR  
LES COLLECTIFS DE TRAVAIL**

## CHAPITRE 8

# PRÉSERVER ET ENRICHIR LES COLLECTIFS DE TRAVAIL

L'être humain est un « animal social » tout comme l'entreprise est un projet collectif. Comment faire en sorte qu'ils le demeurent dans un contexte de télétravail généralisé ?

Cette question est d'autant plus importante que les professionnels de la FIRPS ont pu constater une recrudescence du nombre de situations relationnelles dégradées (tensions, conflits, équipes en souffrance, signalements...).

### (RE)PENSER LE BON USAGE DES CANAUX DE COMMUNICATION

La question des canaux de communication est loin d'être anecdotique : les outils collaboratifs proposent diverses fonctionnalités (partage de documents, appels audio ou visio, messagerie) qui permettent d'accompagner la dynamique collective, de partager des informations sur les projets à venir, de travailler ensemble vers les objectifs à atteindre...

Cela implique de partager une feuille de route, les avancées des projets, les missions des uns et des autres, les personnes vers lesquelles se tourner en cas de problème et un agenda commun indiquant les plages de disponibilité

de chacun. Au bureau, il suffit de lever la tête pour voir qui est disponible. À distance, il est nécessaire d'organiser la collaboration, de (re)penser le bon usage des différents canaux de communication et mieux vaut formaliser les choses et sensibiliser les équipes aux bons usages des outils mis à leur disposition... Sans oublier que la gestion de ces outils devient une tâche supplémentaire à part entière.

### PRÉVENIR LES CONFLITS

Deux types de liens se nouent au sein de l'entreprise : il y a d'un côté les liens professionnels, qui permettent aux salariés de collaborer et de produire ; de l'autre les liens personnels, tissés par affinités, des expériences partagées, des moments de convivialité et des échanges informels.

La dynamique collective repose sur le bon équilibre entre les deux : entre les liens professionnels, qui permettent d'avancer et de rester concentrés vers l'objectif, les liens personnels, qui créent de la solidarité et relient parfois davantage les salariés à leur entreprise que le contenu de leur travail ou leur rémunération.

Le fait de permettre aux collaborateurs de maintenir des espaces/des temps d'échanges informels est essentiel pour prévenir les conflits, *a fortiori*, quand la distance accentue les malentendus car la multiplication des réunions en visioconférence et des échanges par mails favorise les tensions et donc l'émergence de conflits. Or, en télétravail comme au bureau, un conflit se règle en tête à tête, sinon *de visu*, du moins par téléphone pour éviter l'escalade.

## MAINTENIR LE LIEN DANS LES COLLECTIFS DE TRAVAIL

Durant les premiers temps du confinement, salariés et managers ont rivalisé d'imagination pour créer des temps d'échanges informels, avant de se lasser et de se concentrer sur leurs objectifs. Les messageries instantanées ont pris le relais, avec des fils à vocation purement professionnelle, d'autres plus ludiques qui sont venus se juxtaposer aux mails, aux appels, aux visios, dans une grande cacophonie.

Avec la mise en place d'un télétravail choisi, il devient essentiel de tirer les enseignements : faire l'état des lieux des écueils constatés (afin de les éviter) et recenser les bonnes pratiques qui ont émergé pour maintenir le lien dans les équipes (afin de les partager).

Ce travail permet de remettre un peu d'ordre et de cohérence, afin de canaliser les échanges et de préserver

l'équilibre entre les liens professionnels et personnels. Cela passe à la fois par l'instauration de routines quotidiennes (réunion en visio ou coup de fil individuel) ou de rituels plus ponctuels ou plus ludiques, d'instauration de temps collectifs sur site ou hors site...

Le télétravail est une opportunité pour repenser les temps collectifs afin de déterminer quelles activités/quels moments d'échanges il est souhaitable de faire en présentiel et ce qui peut être mené en distanciel.

L'instauration de temps collectifs sur site permet de garder le lien, de faire des réunions en présentiel, d'aller déjeuner entre collègues... Les échanges informels, les moments de convivialité sont des ciments pour les collectifs de travail, là aussi il est souhaitable de déterminer ce qui est préférable en présentiel et ce qui permet de garder le lien à distance.





**RECOMMANDATIONS  
DE LA FIRPS**

## CHAPITRE 9

# RECOMMANDATIONS DE LA FIRPS

À partir de leurs observations, les cabinets de la FIRPS proposent ci-après des exemples de mesures qui permettent de supprimer ou de réduire les risques psychosociaux liés au télétravail.

Il convient aussi de rappeler quelques principes :

- les meilleurs plans de prévention doivent être adaptés au contexte de chaque établissement ;
- ils doivent être établis en concertation avec les représentants du personnel ;
- il faut périodiquement les évaluer pour corriger ce qui ne fonctionne pas et engager les mesures complémentaires que les retours d'expérience vont suggérer.

### PRÉVENTION PRIMAIRE

1. Ne mettre en place le télétravail que sur la base du double volontariat du salarié et de l'employeur.

2. Mettre fin au télétravail de tout salarié qui en fait la demande sans conditions et sans besoin de se justifier.

3. Dans les environnements où une majorité de salariés télétravaillent, respecter le souhait de ceux qui le refusent et s'assurer qu'ils ne se retrouvent pas en situation d'isolement.

4. Informer les salariés des risques liés au télétravail : TMS, sédentarité, isolement, addictions.

5. Établir les relations entre manager et télétravailleur sur une confiance

réciproque et donner des marges de manœuvre. Éviter tous les modes de contrôle intrusifs basés sur la méfiance. Construire l'autonomie des télétravailleurs et vérifier qu'elle se maintient dans la durée.

6. Mesurer périodiquement les impacts du télétravail sur l'organisation du travail et les conditions de travail.

### PRÉVENTION SECONDAIRE

1. Lors des temps en présentiel, mettre en place des actions favorisant les échanges et la connaissance des salariés entre eux.

2. Privilégier les formations en présentiel pour en faire des temps d'échanges et de connaissance des collègues, en particulier les nouveaux.

**3.** Former les managers à l'accompagnement d'équipes à distance.

**4.** Encourager les échanges de pratique entre pairs sur le télétravail.

**5.** Fournir tous les outils qui permettent une bonne fluidité des échanges entre salariés et former à leurs usages.

**6.** Encourager les pratiques sportives pour compenser la sédentarité accrue.

## PRÉVENTION TERTIAIRE

**1.** Intégrer dans les entretiens annuels un point sur le télétravail pour identifier les situations à risque.

**2.** Informer spécifiquement les télétravailleurs des dispositifs de soutien et d'alerte à leur disposition (numéro vert, soutien psychologique, SPST, assistance sociale, etc.) et s'assurer de leur accessibilité à distance.

**3.** Porter une vigilance particulière sur le risque d'isolement de certains personnels.

*En matière de santé au travail comme en matière de santé publique, on distingue trois grandes approches de la prévention : primaire, secondaire, et tertiaire.*

*La prévention primaire cherche à intervenir en amont de manière à diminuer le risque d'exposition ou l'exposition du salarié à des risques identifiés. Elle est particulièrement adaptée au risque psychosocial.*

*La prévention secondaire mobilise les actions de prévention qui visent à réduire les atteintes à la santé des individus en les aidant à mieux gérer les situations à risque.*

*En matière de RPS, toutes les formations à la gestion du stress et des situations de violence entrent dans cette catégorie. Cette prévention fait surtout appel à la*

*mise en œuvre de moyens de protection :*

- des actions orientées autour des populations sur la formation de groupes métiers (décalage sur le métier, gestion des compétences...);
- sur le contrôle et le suivi du personnel.

*La prévention tertiaire mobilise des actions de prévention plutôt curatives pour limiter les conséquences du dommage sur les individus.*

*Cette prévention fait surtout appel à des actions orientées autour de l'individu et des collectifs de travail sur :*

- le soutien psychologique, les réunions de discussion et d'échanges pour mieux gérer les conflits ;
- l'adaptation des postes de travail aux spécificités individuelles, parfois en lien avec de l'inaptitude (aménagement des horaires et des temps de travail).

# LISTE DES SOURCES

---

1. L'accord national interprofessionnel du 24 novembre 2020. (page 8)
2. 19 février 2021. Étude BCG x Ipsos. Crise de la COVID-19 : un retour en arrière pour la parité hommes-femmes au travail ? (page 22)
3. 9 mars 2022. Étude Insee. En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé. (page 22)
4. Santé publique France – Résultats de la vague 27 de l'enquête CoviPrev (31 août-7 septembre 2021) (page 26)
5. Le « *workaholisme* » désigne « *un investissement excessif d'un sujet dans son travail et une négligence de sa vie extraprofessionnelle* ». – Source INRS (page 27)
6. Étude INRS – pratiques addictives 2021. (page 27)
7. Baromètre Malakoff Humanis : « *Le télétravail et les organisations hybrides* » Février 2022 (page 27)
8. Source : Baromètre Malakoff Humanis, « *Le télétravail et les organisations hybrides* » Février 2022 (page 31)
9. Sondage Odoxa pour GAE Conseil : « *Télétravail & pratiques addictives en temps de crise* » – Novembre 2020 (page 34)
10. Premier Observatoire de la prévention des risques, étude menée par l'Institut Elabe pour Axa Prévention (page 34)
11. Consultation de l'ANACT sur le télétravail – Mai 2021 (page 34)

## TRAVAUX PRÉCÉDEMMENT PUBLIÉS PAR LA FIRPS

### Guides pratiques

- > « Les prestations d'assistance psychologique et sociale à distance » (mai 2018)
- > « Prévenir le burn-out » (mars 2016)
- > « Assistance psychologique à distance : comment garantir la confidentialité et la sécurité des personnes et des données ? » (janvier 2015)
- > « La prévention des risques psychosociaux lors des restructurations » (avril 2013)
- > « Recommandations sur la question du suicide au travail » (mai 2012)

### Manifestes

- > « Propositions pour la mission santé travail » (mai 2018)
- > « Six propositions pour faire de la santé au travail un enjeu national » (février 2017)



Avec 4 000 psychologues et consultants en France, la Fédération des Intervenants en Risques Psychosociaux (FIRPS) représente 23 des principaux cabinets spécialistes de l'accompagnement des organisations dans leur prévention des RPS (Risques PsychoSociaux), et de l'amélioration de la QVCT (Qualité de vie et conditions de travail).

Les 6 000 clients accompagnés chaque année représentent 15 millions d'actifs dans des entreprises privées, des institutions publiques ou parapubliques.

Elle s'est dotée dès sa création d'un code de déontologie qui régit un mode d'exercice de ses membres dans le respect d'une éthique commune. Elle a, depuis 2016, publié une série de travaux visant à promouvoir des bonnes pratiques au sein d'une profession encore jeune. Ces travaux, destinés en priorité aux professionnels en entreprise ou en cabinet, abordent des questions présentes à l'agenda des DRH : la question du suicide au travail, la prévention des RPS lors des restructurations, la prévention du burn-out, la déontologie dans la pratique de l'assistance psychologique à distance. Elle a également pris part au débat public par la publication de deux manifestes : **Six propositions pour faire de la santé au travail un enjeu national**, et **Propositions pour la mission santé travail**.

Tous sont accessibles en téléchargement gratuit sur le site de la Fédération : [www.firps.org](http://www.firps.org) onglet « contributions ».

Nous suivre : [@firps\\_org](https://twitter.com/firps_org)

Fédération des Intervenants en Risques Psychosociaux

Association loi 1901

Communication : [firps@ozinfos.com](mailto:firps@ozinfos.com)

[contact@firps.fr](mailto:contact@firps.fr)

[www.firps.org](http://www.firps.org)

## Cabinets membres à la date de publication

ABSILIA	INC
ACTEMS CONSEIL	ISAST
AGB SOLUTIONS	MOODWORK
ARIANE CONSEIL	PULSO FRANCE
AXIS MUNDI	QUALISOCIAL
BELLEDONNE RH	SANTÉ PARTNERS
ÉKILIBRE CONSEIL	SECAFI
ÉLÉAS	STIMULUS
G.A.E CONSEIL	UMANOVE
GROUPE JLO	USIDE
IAPR	WORKPLACE OPTIONS
ICAS FRANCE	

## Membres du conseil d'administration à la date de publication

M. François COCHET (SECAFI), *Président de la Fédération*

Mme Isabelle TARTY (IAPR), *Vice-Présidente*

M. Jean-Luc ODEYER (GROUPE JLO), *Vice-Président*

M. Emmanuel CHARLOT (STIMULUS), *Trésorier*

M. Christian MAINGUY (WPO), *Secrétaire général*

M. Kevin AUDUREAU (Uside)

Mme Célia KUSTER (Ékilibre)

M. Alexis PESCHARD (G.A.E Conseil)

M. Emmanuel PETIT (Sest-Éléas)

M. Camy PUECH (Qualisocial)

Mme Brigitte VAUDOLON (Pulso France)

# FIRPS

[www.firps.org](http://www.firps.org)