



GEST

Grand Est Santé au Travail

AST⁶⁷
Alsace Santé au Travail
Partenaire des entreprises

ACST
Association de conseil
en santé au travail

Le télétravail, c'est reparti... mais pas n'importe comment !

10 décembre 2020

Table des matières

01

Introduction - Contexte

02

**Posture de travail et
aménagement de poste
... en télétravail**

03

Impacts psychologiques

04

Impacts psychosociaux

05

**Comment les identifier
et les prévenir**

06

A retenir



01

Introduction Contexte

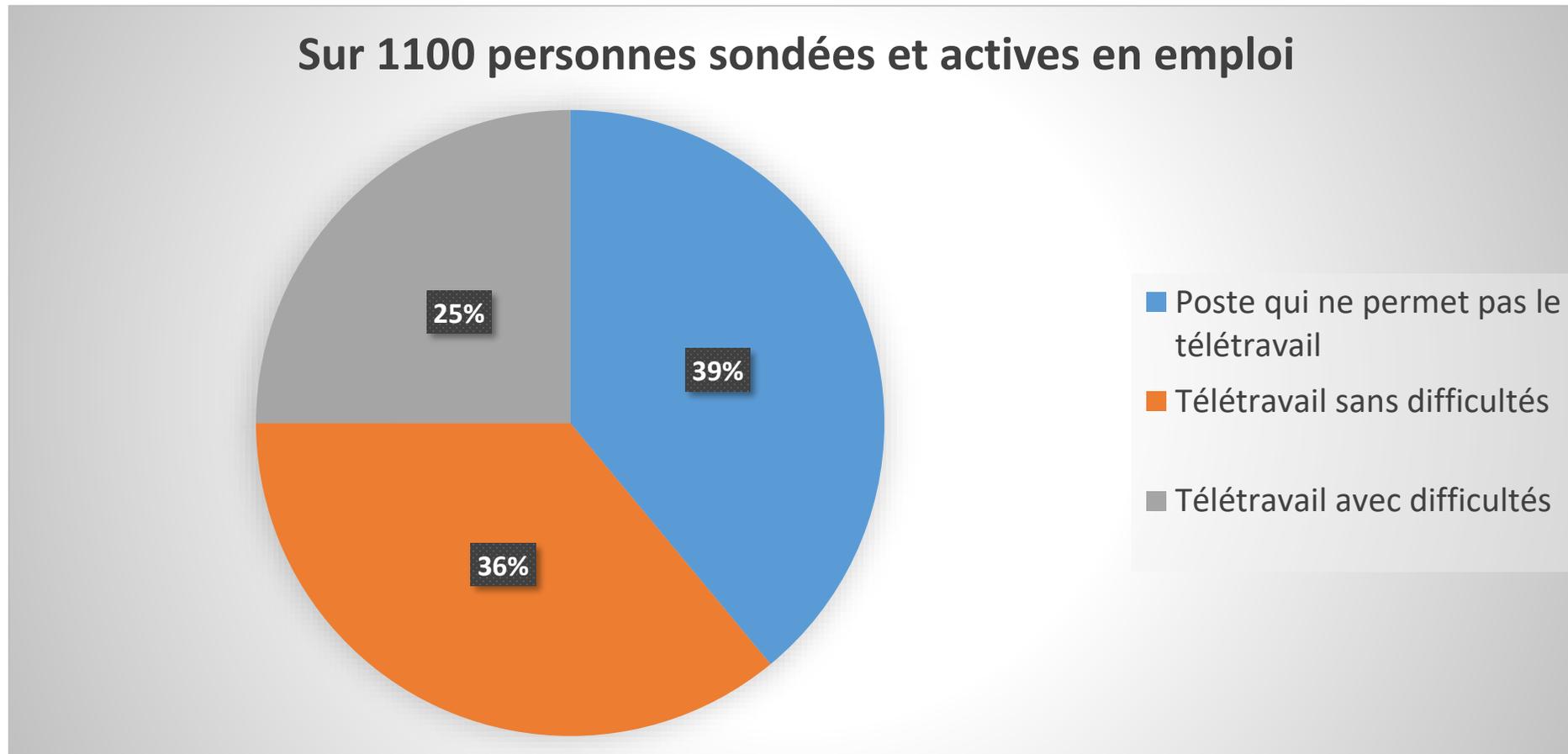
Contexte du télétravail

- Selon INSEE :
3% de télétravailleurs en 2017
→ 34% en 2020
- Selon une enquête de l'Anact (mai 2020),
1 personne sur 3 a travaillé
à distance dans un environnement
de travail inadapté



Contexte du télétravail

→ Selon enquête Harris Interactive (4 au 8 novembre 2020)

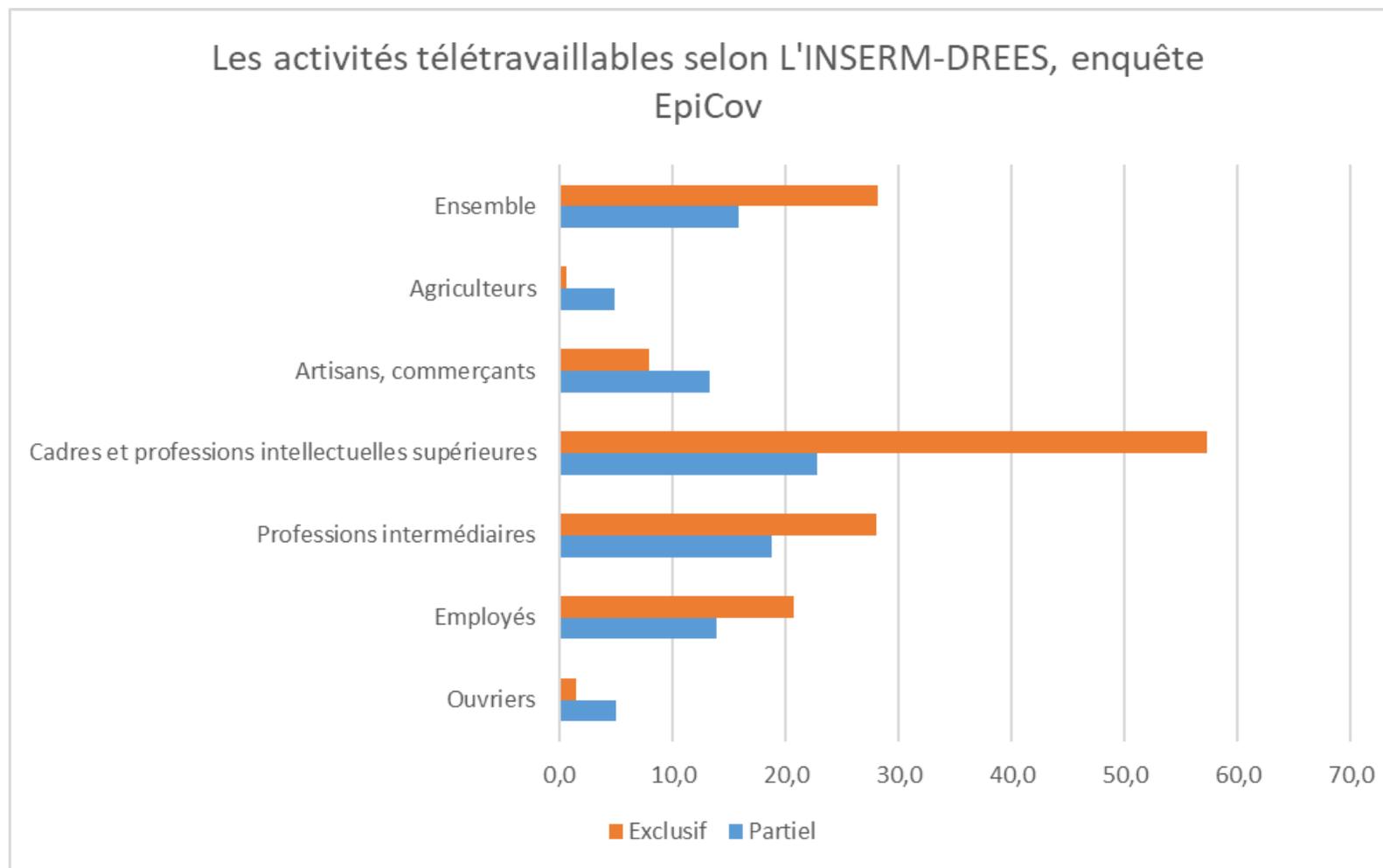


Contexte du télétravail

- Beaucoup d’aspects **TMS**.
- La crise sanitaire et les périodes de confinement ont vu une **hausse des RPS**, qui sont devenus en mai le **2^{ème} motif d’arrêts maladie** après le COVID.
MH, 2020
- **58% des salariés en télétravail à temps complet sont en détresse psychologique**, contre 53% de ceux en situation hybride (mêlant distanciel et présentiel) *Opinionway, 2020*



Les activités télétravaillables



Les activités télétravaillables

- Penser « **activité** » avant de penser à « poste » télétravaillable.
- Faire le lien avec la **fonction d'un salarié, l'activité d'un service** ou encore les **projets de l'entreprise**.
- Méthode en 3 étapes pour identifier les possibilités de télétravailler :
 - 1. lister les activités** (même secondaires)
 - 2. évaluer les freins ou difficultés**
 - 3. évaluer les moyens et conditions pour lever les difficultés.**

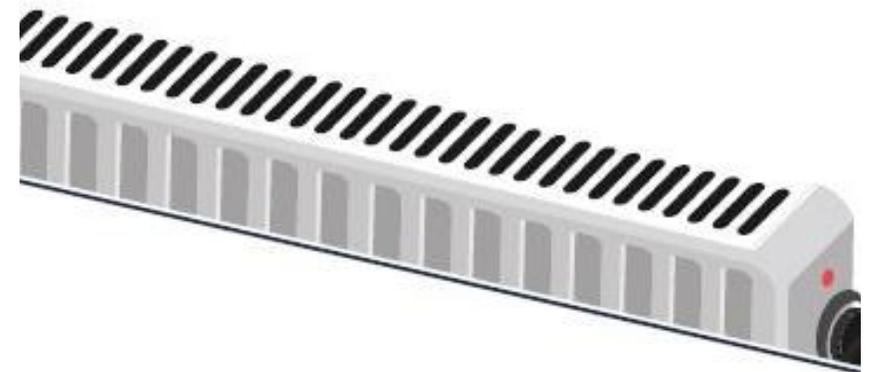
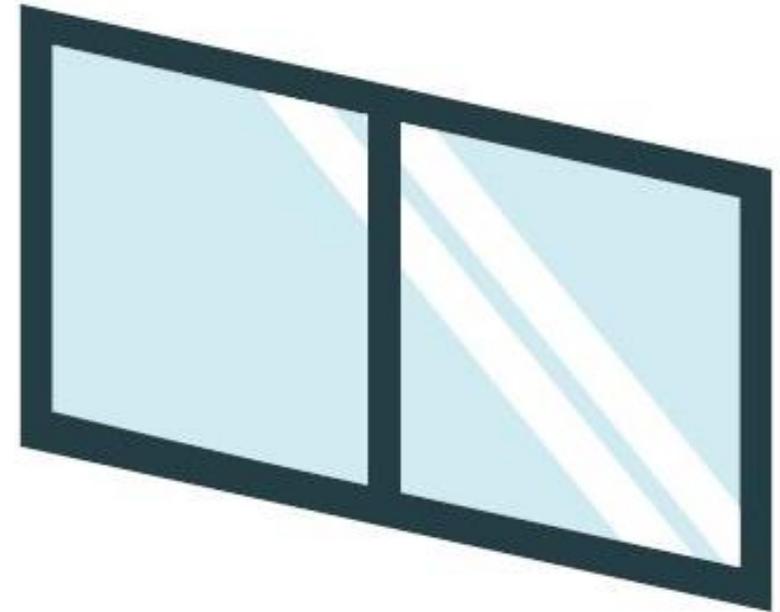


02

Posture de travail et aménagement de poste

Bien choisir la pièce pour télétravailler

- Privilégier un **local isolé/dédié**, avec vue sur l'extérieur : apport lumineux naturel
- Positionner l'écran **perpendiculairement aux fenêtres**, éviter d'avoir son écran contre un mur
- Veiller à ce que le local soit **correctement tempéré**
- **Limiter les sources sonores** à proximité de la zone de travail (machine à laver, etc.)



Posture de moindre inconfort

Cou et tête
en position neutre,
pas d'hyper-flexion ni
d'hyper-extension

Épaules
relâchées et
détendues

Bras
près du corps
Coudes
forment un angle
d'au moins 90°
Avant-bras
parallèle au plan de
travail

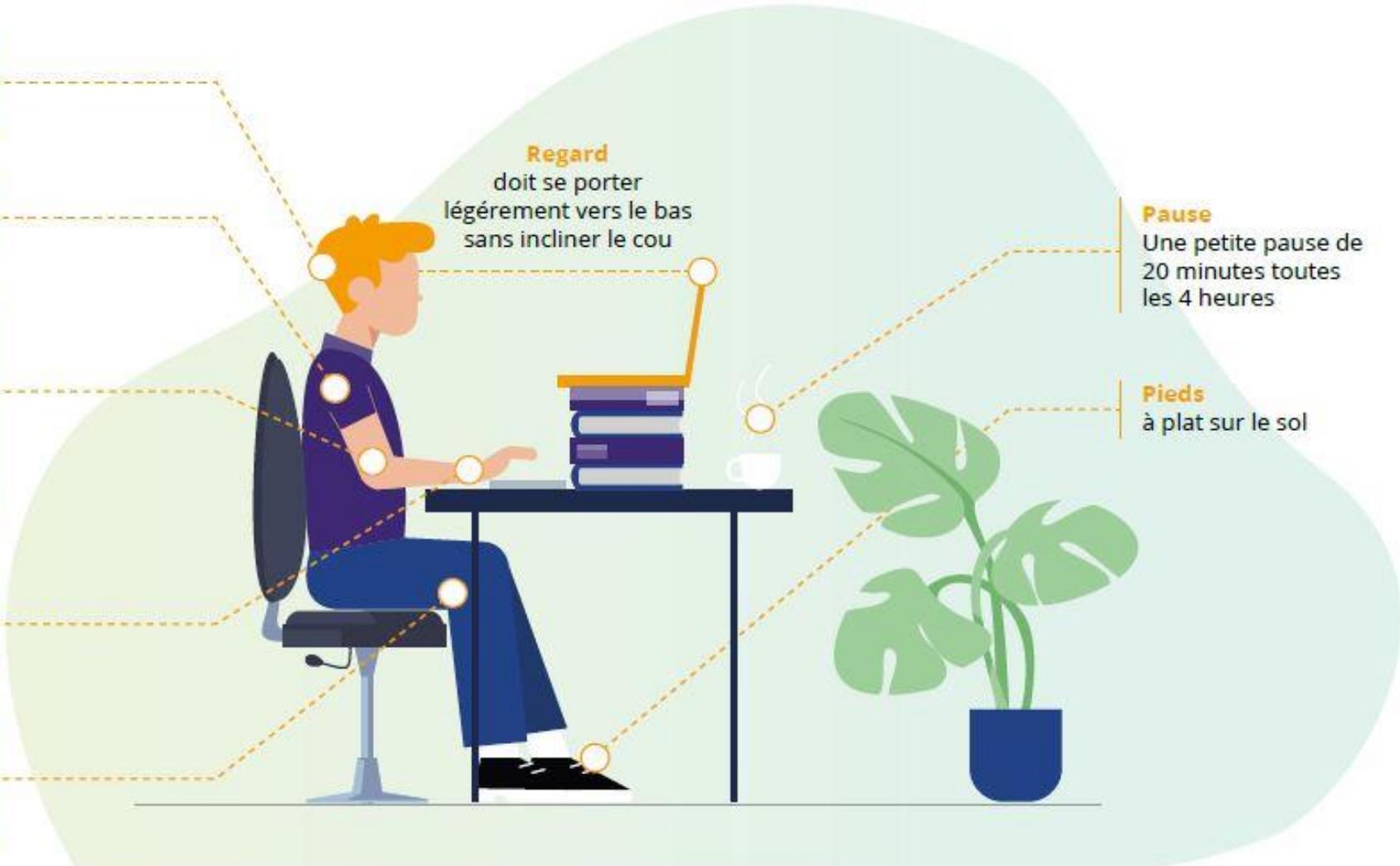
Poignets
alignés dans le
prolongement des
avants-bras

Cuisses
parallèles au sol
Genoux
formant un angle
d'au moins 90°

Regard
doit se porter
légèrement vers le bas
sans incliner le cou

Pause
Une petite pause de
20 minutes toutes
les 4 heures

Pieds
à plat sur le sol



Avez-vous une assise confortable ?

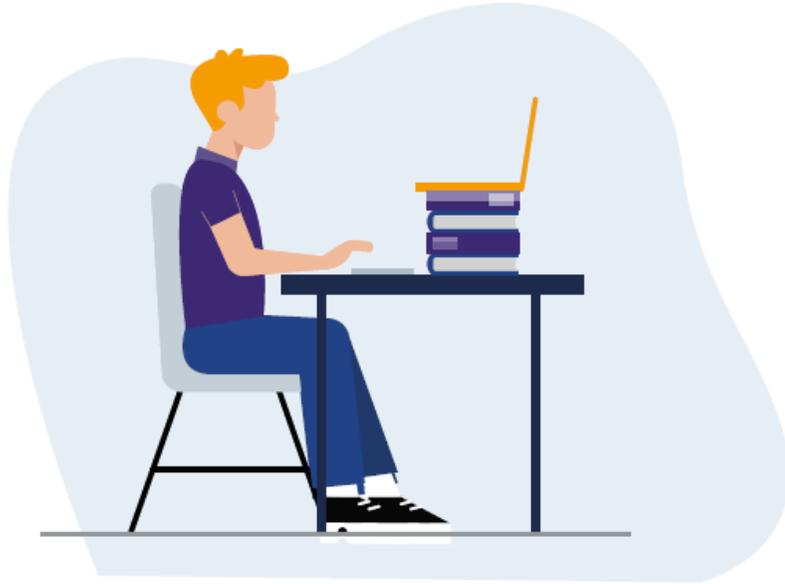
Privilégiez le confort de l'appui lombaire, s'il n'est pas suffisant ou confortable, disposez un coussin ou une serviette enroulée pour combler le creux lombaire.

Si vous êtes positionné trop bas par rapport à votre plan de travail, positionnez un coussin sur l'assise. Privilégiez une position des avant-bras parallèle à la surface de travail avec les coudes le long du corps.

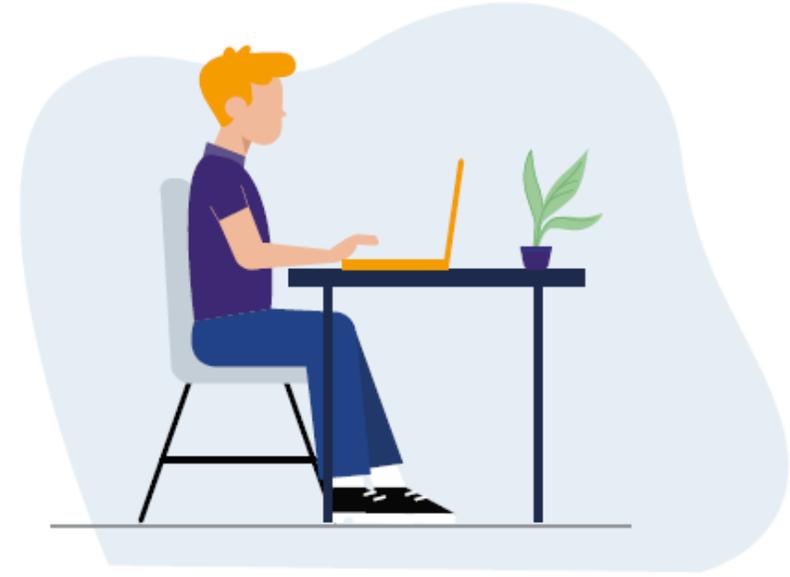


Si vous ne pouvez pas poser les pieds à plat au sol après le réglage de votre assise ou si vous ressentez de l'inconfort dans les membres inférieurs, vous pouvez utiliser une boîte ou plusieurs livres disposés au sol pour vous constituer un repose-pied.

Comment s'installer ?



- **Rehausser l'ordinateur** avec bord supérieur au niveau des yeux
- **Se rapprocher** du rebord du plan de travail
- Clavier et souris déportés : à **plat sur surface de travail**, au bout des mains lorsque les coudes sont le long du corps



- **Appuyer les avant-bras** sur le plan de travail
- **Se rapprochez** du plan de travail et **reculer l'ordinateur** en gardant les coudes le long du corps
- Procéder à des **étirements réguliers** pour garder une posture du corps dynamique

Écouteurs / casque téléphonique

- Eviter de coincer le téléphone entre l'épaule et l'oreille
- **Privilégier les écouteurs** pour permettre d'avoir les mains libres pendant les appels téléphoniques → **permet également de rester mobile**
- A défaut : possibilité d'utiliser la **fonction haut parleur**



Rester dynamique !

- Garder une **activité physique régulière** pour compenser le manque de déplacement
- Prévoir une activité dynamique sans écran à **la fin de la journée de travail**
- Profiter des **appels** pour se **déplacer**
- Faire quelques **étirements régulièrement**
- **Se lever 1x / heure** pendant 5 min
- **Alterner travail assis et debout** sur des surfaces hautes



Du pratico-pratique sur Youtube !

→ Ergonomie et télétravail :
<https://youtu.be/BgJyUzkosI0>



→ Etirement au travail :
<https://youtu.be/NIFeXeAZuRs>

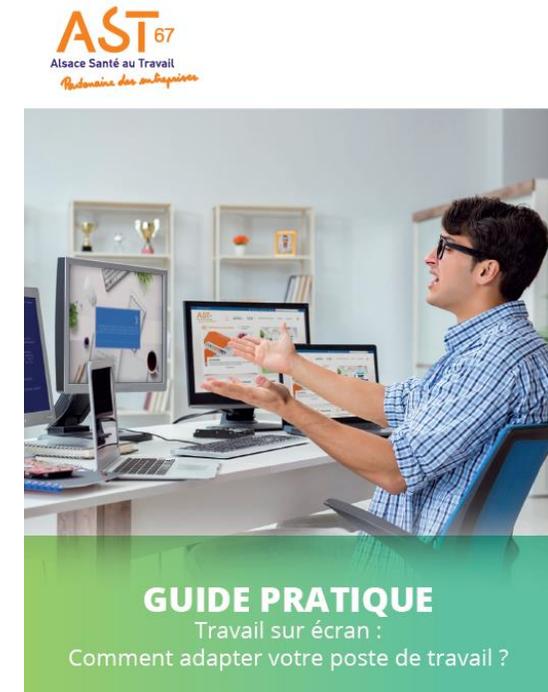


Et pour aller encore plus loin

→ Replay webinaire télétravail et ergonomie (mai 2020):
<https://www.youtube.com/watch?v=fPtUL1Iricg>

→ Nos guides pratiques de prévention :
<https://www.ast67.org/notre-offre-de-services/fiches-pratiques/brochures/>

- Adapter son poste de travail sur écran
- Exercices d'étirements
- Guide pratique télétravail temporaire





03

Impacts psychologiques du télétravail

Impacts psychologiques

2^{ème} vague et télétravail :

- Des situations de travail diversifiées
- Des changements d'organisation et relations de travail, pratiques professionnelles
- ⇒ Des salariés éprouvés, des collectifs fragilisés
- ⇒ Une capacité d'adaptation et de résilience importante



L'impact psychologique sur les salariés



Reconfinement :
un contexte
plus anxiogène...
qui perdure

Sentiment
d'insécurité
économique

Risque de
contamination
– modification
des rapports
sociaux

Sentiment
d'incertitude,
lassitude

L'impact psychologique sur les salariés

Conséquences

- **Santé mentale et sociale** fragilisée
- **Détresse psychologique** (troubles anxieux, panique, altération de l'humeur, troubles du sommeil...) : **1 salarié / 2** (Empreinte Humaine, 2020)
- Les arrêts maladies pour troubles psychologiques :
 - début 2020 : 9%
 - pendant le confinement : 15%
 - depuis mai : 18%
 - continue d'augmenter : 14% des AM longue durée (Malakoff Humanis, 2020)

L'impact psychologique sur les salariés



Sentiment d'isolement, d'abandon



Sentiment de manque d'intimité, intrusion dans la sphère privée



Activité en mode dégradé (matériel)



Hyper-sollicitation et temps de connexion ++



Déséquilibre vie professionnelle – vie privée

Le travail en reconfinement

L'impact psychologique sur les salariés

Conséquences

- **Surcharge** mentale et émotionnelle ressentie
- Sentiment d'**épuisement**
- **Perméabilité** des sphères privée-professionnelle
- Sentiment d'**intrusion**

L'impact psychologique sur les salariés

Une diversité des situations de travail :

- Télétravail subi – contraint // Télétravail pratiqué – réfléchi – choisi
- 100% télétravail // alternance télétravail et présentiel
- Management à distance // management en présentiel
- Continuité de l'activité en mode dégradé // activité adaptée à la situation
- Rupture professionnelle - activités à l'arrêt totalement // continuité de l'activité

L'impact psychologique sur les salariés

Conséquences

→ manque de reconnaissance

→ utilité sociale

→ sentiment d'injustice

→ sentiment d'isolement

→ manque de liens sociaux

→ perte de sens dans son travail

// Télétravail adapté et vécu comme un levier

L'impact sur les collectifs

La distanciation sociale contraint à se réorganiser :

- Modification des interactions sociales, manque de liens sociaux directs
- Manque de liens directs comme régulateurs de tensions, conflits (interprétation des écrits, manque de temps de convivialité)
- Management à distance : difficultés à maintenir un collectif de travail fracturé qui peine à se reconstruire (2^o phase)

L'impact sur les collectifs

Conséquences

- Fragilisation des collectifs de travail et de la cohésion d'équipe
- Tensions, conflits
- Diminution du sentiment d'appartenance
- Des managers démunis, épuisés, sentiment de culpabilité

L'impact psychologique

Comment se maintenir dans un tel contexte ?

- Des forces psychiques à reconstituer
- Des temps collectifs de récupération à prévoir, à repenser
- Changer sa perception du travail (levier possible ?)
- ⇒ Adaptation ... voire résilience ?

Rappel : responsabilité de l'employeur



Quelques conseils pratiques

Surtout pour le « full remote »
ou 100% télétravail

Quelques conseils

→ Garder un rythme

→ Structurer son activité quotidienne :

- Se fixer des objectifs par jour, par semaine
- Organiser et délimiter son temps : définir des créneaux travail / pause / activité personnel... et s'y tenir ! (ex : repenser les sas de décompression : trajet → balade)
- Communiquer sur son planning et ses disponibilités
- Limiter les interruptions pendant les plages horaires consacrées au travail de fond
- Garder un rythme « habituel » pour séparer vie professionnelle et vie privée

Quelques conseils

→ Mettre en place des rituels

- Garder une routine matinale habituelle
- Créer des nouveaux rituels partagés avec les collègues (groupes restreints)
- Créer un rituel pour signifier la fin de journée de travail

→ Et penser à prendre soin de soi et se ressourcer



Piste d'actions - Accompagnement individuel

- Identifier les personnes fragiles, les personnes en difficulté (« *repérage des situations de vulnérabilité sociale et de détresse psychologique* »)
- Identifier précisément les besoins individuels : accompagnement individuel, professionnel, soutien psychologique
- ⇒ **Entretiens individuels**
- ⇒ Proposer / orienter vers un accompagnement adapté : RH, référent interne, médecine du travail, psychologue – psychologue du travail

Demander conseil à votre service de santé au travail

Piste d'actions - Accompagnement individuel

2 numéros verts



0800 13 00 00

Ecoute, soutien et conseil aux
télétravailleurs des TPE et PME



0 805 655 050

Ecoute, soutien et conseil aux
employeurs

Piste d'actions - Accompagnement individuel

Tenir compte des préoccupations individuelles :

- Informer sur les mesures de prévention, l'évolution du contexte (sanitaire et professionnel) et sur les interlocuteurs à mobiliser en interne
- Favoriser l'expression des difficultés rencontrées lors de la réalisation du travail (prévoir des temps dédiés)
- Donner des perspectives collectives et régulières de travail aux salariés



Piste d'actions - Accompagnement individuel

Tenir compte des préoccupations individuelles :

- Féliciter / Célébrer
- Solliciter votre service de santé au travail pour mettre en place des actions de sensibilisation, de soutien ou d'accompagnement (destinées aux managers et salariés)
- Proposer un **soutien interne** dans l'entreprise :
un référent



Piste d'actions - Accompagnement individuel

- Un outil : l'entretien de soutien par **écoute active** repose sur :
 - 4 principes fondamentaux : confidentialité, neutralité bienveillante, non-jugement, attitude centrée sur la personne
 - 2 techniques : le questionnement et la reformulation (écouter la personne, son vécu, questionner pour comprendre, identifier le besoin)

Guide **AST67** « [Reprise d'activité : comment prévenir l'impact psychologique et psychosocial de la crise sanitaire](#) »

AST⁶⁷
Alsace Santé au Travail
Partenaire des entreprises



REPRISE D'ACTIVITÉ :
Comment prévenir l'impact
psychologique et psychosocial
de la crise sanitaire ?

Pour aller plus loin

Prévenir les effets du
contexte sur les salariés, le
collectif de travail et sur le
travail
**= ENJEU de performance
pour les entreprises**

Quels sont ces effets ?
Comment les prévenir ?
Qui doit s'en charger ?

Comment soutenir l'activité
le plus « sereinement »
possible pour les salariés et
les entreprises ?

Comment renforcer
le collectif de travail dans
un tel contexte ?

Pour aller plus loin

L'employeur est soumis à une obligation légale de moyens et de résultats en matière de protection de la santé physique et mentale des salariés.

Responsabilité de l'entreprise dans l'organisation de l'activité, du travail et du télétravail.

04

Impacts psychosociaux du télétravail



Impacts psychosociaux

Impacts sur les entreprises

L'accord télétravail du 26 nov. 2020



Impacts sur les entreprises

→ Une mise en place compliquée matériellement :

- **Adapter les outils disponibles** pour les échanges à distance
- **Absence de matériel** ou **matériel disponible non-adapté**
- **Difficulté** pour les salariés **de s'approprier de nouveaux outils numériques** dans ces conditions

Impacts sur les entreprises

→ Une augmentation de **l'absentéisme** à court, moyen et long terme :



liée directement à la COVID-19



liée indirectement à la COVID-19 :
report des soins, non-prise en charge de
certaines maladies graves, montée des risques
psycho-sociaux

Impacts sur les entreprises

→ Difficultés pour la mise en place du **télémanagement** :



Absence de **formation** ou
d'**accompagnement** dans la mise en
place du **télétravail**



Difficultés de **cohésion** au sein des
équipes qui sont éloignées



Sentiment de **solitude** pour ce nouveau
mode de fonctionnement

Impacts sur les entreprises



S'assurer que
chaque
collaborateur a
bien accès aux
outils
collaboratifs
disponibles



Repenser la
gestion de son
équipe



Revoir
les modalités
de contrôle du
travail



Repenser
les échanges
au sein de
l'équipe

Nouvelle méthode de management

L'ANI du 26 nov. 2020

L'accord national interprofessionnel (ANI) pour une mise en œuvre réussie du télétravail du 26 nov. 2020 :

- **Texte de droit commun**
- S'applique aux **situations de télétravail**
- **Également en cas de circonstances exceptionnelles et cas de force majeure**
- **Reçu un avis favorable** des principaux partenaires sociaux
- **Insiste sur l'importance du dialogue social**

<https://bit.ly/3gvB7cg>

L'ANI du 26 nov. 2020



Éligibilité des postes
au télétravail

Volontariat,
réversibilité



Prise en charge
des frais

L'ANI du 26 nov. 2020



Télétravail en
temps de crise

Accords salariés
- employeurs



Droit à la
déconnexion

Accidents du
travail





05

Comment les prévenir ?

Comment les prévenir ?

Points de vigilance pour les télémanagers

Prévention de l'absentéisme

Préparer la reprise d'activité et le retour dans les locaux

Pistes d'action



Points de vigilance pour les télémanagers

- Mise en place d'une **communication rassurante favorisant les échanges**
- **Réguler la charge de travail** des équipes
- Maintenir un **lien social**
- **Sens et reconnaissance au travail** : besoin d'autonomie, besoin de compétences...)
- **Être à l'écoute** : de ses collaborateurs et de ses managers

Prévenir l'absentéisme

Pour les dirigeants :



Evolution des pratiques
managériales

Nouvelles organisations
du travail



Prévenir l'absentéisme

Pour les salariés : Evolution de l'organisation du travail

+ de souplesse et de flexibilité dans les temps de travail

Travail + collaboratif

↗ du temps de télétravail

+ grande autonomie

Préparer la reprise et le retour dans les locaux



Progressive et préparée

Avec les IRP

Préparer la reprise et le retour dans les locaux



Préparer la
reprise

Remettre en
service et
aménager
les locaux

Reprendre
l'activité

Piste d'action – Évaluation des RPS

Mise en place d'une démarche participative de prévention des RPS
pour identifier les facteurs de risque :

- **Engagement** de la Direction
- **Implication** des instances représentatives du personnel
- **Participation** des salariés, de l'encadrement
- **Information** régulière auprès de tous
- Mise en place d'un (ou de) **groupe(s) de travail**

Piste d'action – Évaluation des RPS

Pour mettre en place la solution adaptée à votre situation, pensez à solliciter **votre service de santé au travail**





06

Conclusion : à retenir

5 dimensions à envisager collectivement

Le lieu de travail

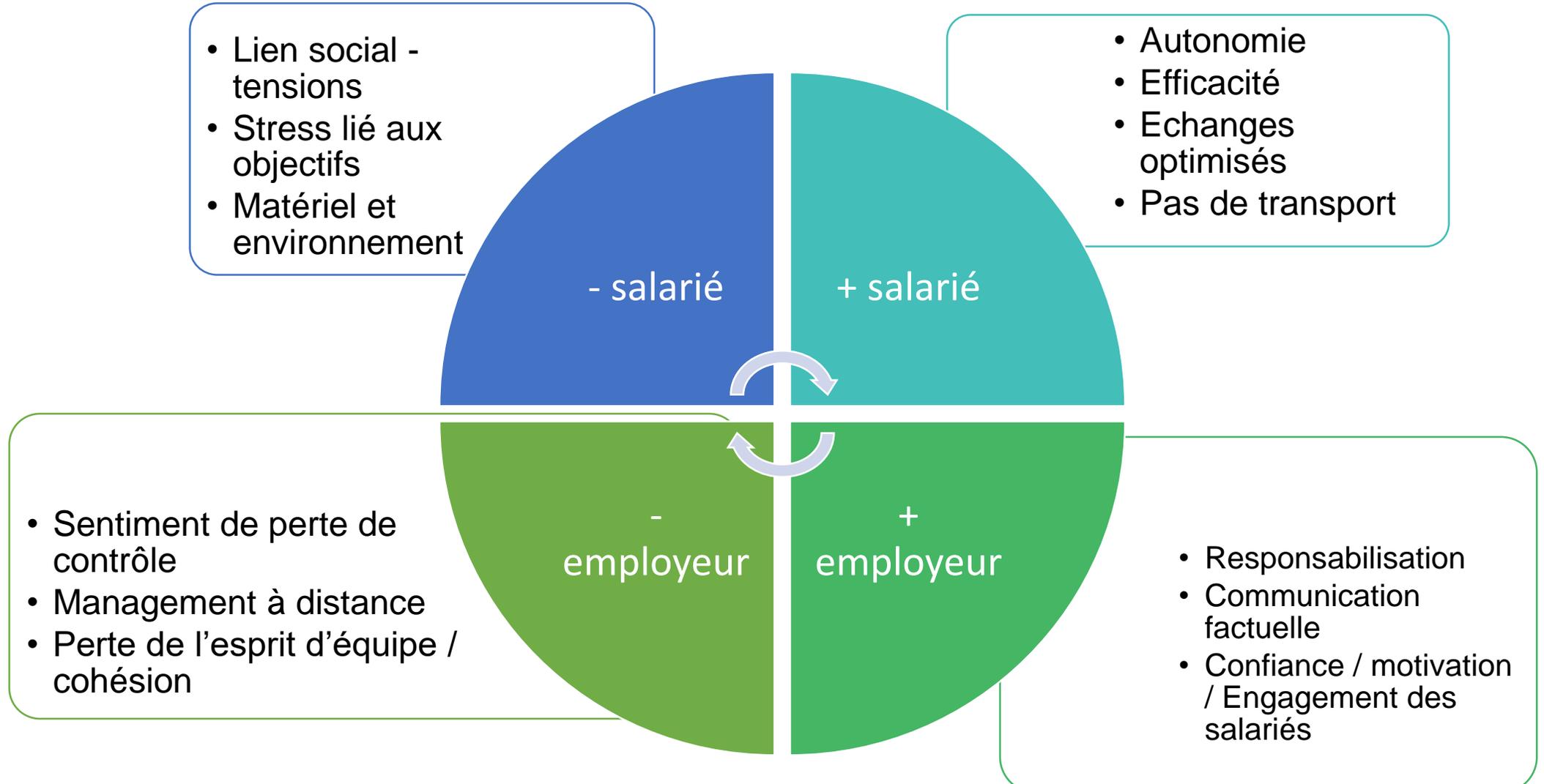
**L'articulation
des temps de vie**

**L'usage des outils
numériques :**
utilisation adaptée

Le management :
faciliter l'accompagnement
des équipes (centré sur les
objectifs), et favoriser le
soutien entre managers,
confiance

Le collectif de travail :
favoriser la coopération, le
soutien entre salariés ou
encore la fluidité des relations
entre managers et équipes

Télétravail : bénéfices et contraintes



Quelle fréquence idéale ?

- **Cela dépend ...** de l'activité, des habitudes dans l'entreprise, des interactions dans et entre les équipes
- La réponse réside dans ... **le dialogue social !**
- **On ne peut pas changer la situation (télétravail, télémanagement) mais ... on peut changer sa perception du télétravail**
 - ⇒ Pensez le télétravail comme un levier !
 - ⇒ Et (re)pensez-le collectivement...

Repenser le management/télémanagement

Faire confiance
(autonomie et
engagement)

Maintenir le lien
(individuel et collectif)
Parler du travail

Engagement
Performance

Clarifier le cadre
(fonctionnement et
contexte,
responsabilités)

Formaliser les attentes et
les objectifs clairs, précis

Inventez le management / télémanagement

Votre équipe est votre
richesse, écoutez-la,
prenez-en soin !

Expliquez la situation,
donnez du sens

Engagement
Performance

Travaillez autrement et
organisez la
réversibilité

Préparez l'avenir

A retenir...

- La performance repose sur la capacité des individus et des collectifs à fonctionner entre eux
- La performance économique dépend principalement de la performance sociale.
- L'adaptation à la situation actuelle déterminera la suite !

Et pour être accompagné dans cette démarche de prévention primaire ?

Demander conseil à votre service de santé au travail !

Et pour finir ...



- Continuez à faire des **projets** professionnels et personnels
- Prévoyez des temps de **convivialité** virtuel en petits groupes
- Maintenez une activité physique et **prenez l'air... soufflez... respirez**
- Prenez du **temps** pour vous, pour vous ressourcer
- Préparez les **fêtes**

Restons **tous positifs** !

**Votre service de santé au travail
est à votre écoute !**

AST67 : www.ast67.org

ACST : www.acst-strasbourg.com

Ressources

- [AST67](#) : Guide « Reprise d'activité : [Comment prévenir l'impact psychologique et psychosocial de la crise sanitaire ?](#) »



Partenaires

- [CARSAT « Prévention COVID »](#) : subvention de l'Assurance maladie pour aider les TPE et PME (<50 salariés et travailleurs indépendants)
- ANACT...

