

# TRAVAIL & CHANGEMENT

Le magazine du Réseau Anact-Aract  
N° 376 – mars/avril 2021 – anact.fr



**07**

## **TÉLÉTRAVAIL**

Trouver la bonne  
formule

**13**

## **CONDUITES ADDICTIVES**

Le rôle des conditions  
de travail

**14**

## **PERSPECTIVES**

Désinsertion  
professionnelle

## 04. ACTU

Partenariat, nouveau projet, outil ou méthode, un aperçu en cinq brèves de notre actualité.

## 05. CONTRE-CHAMP

Deux idées reçues à regarder autrement :

– « Télétravail : on a trouvé les bons outils ! »

– « Le télétravail, ça nécessite de renforcer les contrôles. »

## 06. FOCUS

### PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DANS L'ÉDUCATION NATIONALE

Zoom sur une démarche de prévention des RPS à grande échelle avec un objectif majeur : que les acteurs de terrain se l'approprient.

Comment déployer une démarche de prévention des RPS pour les personnels de l'Éducation nationale (enseignants, professeurs, personnel administratif...) en s'appuyant sur les retours de terrain ?

Quelles leçons peut-on tirer des expériences de télétravail « contraint » pour mieux organiser le travail à distance dans les mois qui viennent, et au delà ?

## Dossier

### LE TÉLÉTRAVAIL, À LA RECHERCHE DE LA BONNE FORMULE

08. Télétravail contraint, et après ?

10. Peut-on corriger les inégalités liées au télétravail ?

11. Accompagner les bénéficiaires... et les télétravailleurs.

12. À plusieurs, on va plus loin

## 13. COUP D'ŒIL

### CONDUITES ADDICTIVES : LE RÔLE DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Réalisée en septembre 2020, l'enquête de la Mildeca et de ses partenaires, dont l'Anact, sur les consommations de substances psychoactives au travail a permis d'étudier les effets du premier confinement et des mois qui ont suivi, et d'en tirer des enseignements en matière de prévention.

## 14. PERSPECTIVES

### DÉSINSERTION PROFESSIONNELLE : AGIR SANS ATTENDRE

Questions et idées clés pour aborder un sujet qui occupe le débat public sous l'angle des conditions de travail.

La lutte contre les phénomènes qui conduisent à la désinsertion des salariés est une des priorités du récent Accord national interprofessionnel sur la santé au travail, ainsi que du projet de loi sur ce thème. Quelles difficultés et quels leviers pour agir ?



**Richard Abadie**

Directeur général de l'Anact

Depuis plus d'une vingtaine d'années, les organisations développent leurs capacités d'adaptation pour répondre aux exigences de flexibilité du marché, aux enjeux de production et d'attractivité ou encore de qualité de vie au travail.

La crise Covid donne un coup d'accélérateur à ce mouvement qui se traduit par la multiplication des modalités d'organisation du travail au sein d'un même établissement : le temps partiel est modulé en fonction de l'activité ; la part du télétravail varie pour répondre aux exigences sanitaires ; les plages horaires s'élargissent ou se déplacent selon les besoins des services ou des personnes.

“  
La crise Covid donne un coup d'accélérateur à la multiplication des modalités d'organisation du travail au sein d'un même établissement.  
”

Dans un tel contexte, comment organiser le travail en commun ? Quels leviers pour maintenir la cohésion et la qualité des coopérations ? Quelles formes d'interactions, d'échanges et de négociation garantir ?

Autant de sujets sur lesquels notre réseau accompagne les entreprises et établissements et propose de partager des enseignements sur la façon de construire collectivement, en contexte d'incertitude, des organisations du travail adaptées.

## DISPOSITIFS D'AIDE

## L'ACTUALITÉ DU FACT INSERTION DES SENIORS ET TRANSITION ÉCOLOGIQUE



En 2020, le Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (Fact) géré par l'Anact a permis de soutenir 35 projets pour près de 1,6 million d'euros. Parmi ceux-ci, 13 initiatives portées par des branches professionnelles, des réseaux d'entreprises et des organismes territoriaux pour soutenir la reprise durable de l'activité dans les PME dans le contexte de pandémie. En 2021, deux nouveaux appels à projet sont programmés, l'un sur la prévention de la désinsertion professionnelle des seniors, l'autre sur l'accompagnement des transitions écologiques.

## LINKEDIN

@ANACT  
#Covid19



« Pas facile de maintenir l'engagement des salariés! »  
Dans votre entreprise aussi?  
TPE-PME :  
bénéficiez gratuitement de l'expertise  
Objectif Reprise!

Dans le contexte Covid-19, le dispositif du ministère du Travail, porté par le réseau Anact-Aract et les Di(r)eccte, propose un appui sur les questions de prévention, de relations professionnelles et d'organisation du travail.

[anact.fr/objectifreprise](https://anact.fr/objectifreprise)



## FONCTION PUBLIQUE

## DGAFP-ANACT PARTENARIAT RENOUVELÉ

La Direction générale de l'administration et la fonction publique (DGAFP) et l'Anact ont signé une nouvelle convention de partenariat pour l'amélioration des conditions de travail et la qualité de vie au travail dans la fonction publique. La DGAFP sera appuyée par l'Anact, pendant trois ans, sur ces sujets afin de pouvoir, à son tour, accompagner les employeurs publics.

## OUTIL

## PROJETS DE TRANSFORMATION AVEC LES SALARIÉS

Destiné aux concepteurs, chefs de projet, responsables RH et représentants des salariés, le nouveau kit du réseau Anact-Aract propose des outils pour mettre en œuvre des démarches de « simulation des situations de travail ». Cette méthode permet à des salariés concernés par un changement (numérique, architectural ou organisationnel) de se projeter dans leur situation de travail future et de participer à sa conception. Il répond aux besoins d'un nombre croissant d'entreprises qui cherchent à sortir des conduites de projet « descendantes ».

[anact.fr/simulations-des-situations-de-travail](https://anact.fr/simulations-des-situations-de-travail)

# 2 IDÉES REÇUES

**REGARDER LES CHOSES AUTREMENT,  
SOUS L'ANGLE DES CONDITIONS  
DE TRAVAIL**

## 1

“TÉLÉTRAVAIL: ON A TROUVÉ  
LES BONS OUTILS!”

Zoom, Trello, Slack... En plein essor depuis le début de la crise sanitaire, les plateformes collaboratives, les outils de tchat ou encore les applications de visioconférence aident à maintenir une certaine continuité de l'activité en facilitant le travail à distance. Mais ce n'est pas parce qu'un outil numérique est convivial, ergonomique, bien pensé, qu'il sera utile et utilisé dans de bonnes conditions. « On croit trop souvent que les qualités intrinsèques d'un outil numérique suffisent à garantir sa bonne utilisation » souligne Matthieu Pavageau, directeur technique et scientifique de l'Anact. En conditions réelles, la nouvelle solution de tchat peut générer de « l'infobésité », le planning collaboratif compliquer l'organisation de chacun, et la multiplication des outils numériques accroître la charge mentale de tous. Trouver le bon outil, c'est s'assurer de ses caractéristiques techniques, mais aussi l'expérimenter en situation réelle, élaborer un cadre commun d'utilisation et enfin – si le choix est fait de s'en servir – créer les conditions de son appropriation (montée en compétences, partage de pratiques...).

**Webinaire à visionner en replay sur la chaîne Anact de Webikeo : « Inclusion numérique : et si elle passait par l'organisation et les conditions de travail ? »**

## 2

“LE TÉLÉTRAVAIL, ÇA NÉCESSITE  
DE RENFORCER LES CONTRÔLES”

Contrôle du mouvement du regard pendant les visioconférences, captures d'écran aléatoires... Des outils de surveillance particulièrement intrusifs sont proposés à la vente à la faveur du développement du télétravail. Parmi eux, des équipements dont l'utilisation est illégale et d'autres qui nécessitent, a minima, l'information préalable des salariés et l'avis des représentants du personnel. Bien que le contrôle ne soit pas leur vocation, les solutions de messagerie et de coopération numériques fournissent déjà des indications sur les heures, les durées de connexion et le volume d'activité en ligne. Des données que les managers peuvent être tentés d'utiliser pour contrôler l'activité de leurs collaborateurs à domicile. Seules, elles ne disent cependant rien du travail « réel ». Quelles conclusions tirer des signaux d'une suractivité ou sous-activité en ligne? D'un trop long, ou trop court, temps de réponse à un mail? Pour comprendre et suivre le travail à distance, rien ne remplace la régulation de la charge de travail, fondée sur des échanges réguliers entre manager et collaborateur et en équipe... Le télétravail, pour qu'il fonctionne, nécessite de créer les conditions de la confiance dans les relations.

**À lire sur anact.fr: fiches-conseil « Organiser le télétravail »**

# PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

dans l'Éducation nationale

Avec 1,3 million d'agents, l'Éducation nationale représente le premier employeur français. Comment, à une telle échelle, prévenir les risques psychosociaux (RPS)? Zoom sur un partenariat au long cours avec le réseau Anact-Aract.



## OBJECTIFS

- Inciter les académies et universités à inscrire les RPS dans le document unique et à agir en prévention primaire;
- Installer des démarches de prévention des RPS durables;
- Permettre aux acteurs d'agir en autonomie.

Phase 1



## EXPÉRIMENTATION DEPUIS 2016

- 6 académies-pilotes : Caen, Clermont-Ferrand, Guyane, Grenoble, Orléans-Tours et Strasbourg.
- Dans chacune, un comité de pilotage et un groupe-projet plurimétiers (enseignants, personnel administratif, encadrants...) formé aux « situations problèmes » : une méthode pour analyser collectivement des difficultés significatives, en chercher les conséquences et les causes.
- Les plans d'action qui en sont issus nourrissent le programme annuel académique de prévention.
- Essaimage progressif dans les départements et les établissements (écoles, collèges, lycées...).

Phase 2



## RÉSULTATS

- La méthode permet...
- de créer une culture commune sur les RPS;
  - de donner du « pouvoir d'agir » au niveau local;
  - de prendre en compte le « travail réel »;
  - d'enrichir le dialogue social. (D'après les témoignages recueillis par l'Aract Auvergne Rhône-Alpes).



## ENJEU POUR DEMAIN

La crise sanitaire de 2020 bouscule les collectifs de travail : la prévention des RPS constitue un levier pour les consolider.



## EN SAVOIR PLUS

- [anact.fr](http://anact.fr) : comment analyser le travail avec la méthode des situations-problèmes.
- [auvergnerhonealpes.aract.fr](http://auvergnerhonealpes.aract.fr) : prévention des RPS dans l'Éducation nationale, témoignages.



## DÉPLOIEMENT NATIONAL DEPUIS 2019

- **Retours d'expérience** des 6 académies-pilotes.
- **Élaboration d'outils et méthodes** : argumentaires pour convaincre les directions, kit méthodologique, formations, vidéos témoignages...
- **Déploiement** dans 6 nouvelles académies avec un appui du réseau Anact-Aract.



CRISE SANITAIRE

COVID-19

# Télétravail : à la recherche de la bonne formule



# Télétravail contraint, et après ?

Le télétravail s'est installé dans le paysage du travail avec la crise. Mais quelle place peut-il occuper à court ou moyen terme ?

Entre mai et décembre 2020, la part des télétravailleurs est passée de 41 % à 31 % selon le Baromètre annuel Télétravail réalisé par Malakoff Médéric Humanis. Qu'est-ce qui explique ce moindre recours au télétravail de crise ? Peut-on identifier, dans cette période, des difficultés et leviers structurels liés à ce mode d'organisation ? Selon le Baromètre, les salariés présents sur site en décembre 2021 évoquent l'impossibilité d'exécuter certaines de leurs tâches à distance (dans près de 80 % des cas), une préférence de leur part pour le travail dans les locaux de l'entreprise (14 %) et la perception d'une pression de leur employeur pour qu'ils viennent travailler sur place (7 %). Les témoignages de terrain éclairent, en complément, les difficultés à coordonner les relations entre collaborateurs, clients et fournisseurs à distance, la complexité du repérage et de l'organisation des activités télétravaillables pour certains postes, mais aussi la fatigue, l'isolement en lien avec le travail à distance à 100 % et toujours des conditions de logement, d'équipement et de vie peu adaptées

pour certains salariés à domicile.

## DIFFICULTÉS PRÉEXISTANTES

Les TPE-PME qui sollicitent le dispositif Objectif Reprise\* durant les premiers mois de 2021 souhaitent un appui pour résoudre en urgence certaines des difficultés ci-dessus, mais aussi pour préparer un télétravail « soutenable » à plus long terme. Parmi les questions sur lesquelles elles

souhaitent recevoir un appui : le rôle du manager, le suivi de l'activité, l'élaboration de charte ou d'accord, l'usage des locaux... « Le télétravail exceptionnel contraint révèle ou accentue des difficultés d'organisation souvent préexistantes, mais il peut aussi en créer de nouvelles qui doivent être prises en compte pour structurer le travail à distance dans la durée, telles que la désorganisation,

## Télétravail : les actions du réseau Anact-Aract

● **Production de ressources**, outils : kit méthodologique, fiches pratiques...

● **Conseil et accompagnement de TPE-PME** pour mettre en place le télétravail, améliorer les pratiques, combiner travail à distance et sur site, via le dispositif Objectif Télétravail du ministère du Travail.

● **Actions de sensibilisation, ateliers d'échanges, modalités d'appui** pour des collectifs d'entreprises (d'un même secteur d'activité ou en intersectoriel) afin de s'approprier la démarche télétravail, d'adapter le management à distance, de négocier un accord...

À découvrir sur [anact.fr](https://anact.fr) – rubrique Services

l'éloignement des collectifs, l'isolement... » explique Karine Babule, chargée de mission à l'Anact. Les experts du réseau Anact-Aract qui interviennent sur ces sujets insistent sur la nécessité pour les entreprises de tirer les enseignements du télétravail de crise et de construire un cadre ajustable dans la durée. « J'ai pris conscience avec cet accompagnement que l'on n'organise pas le télétravail une fois pour toutes, explique ce dirigeant d'une entreprise de conseil de 8 salariés. C'est très rassurant de se donner la possibilité de pouvoir tester – le nombre de jours, le rendu de compte, les horaires... – avant de trouver ensemble la bonne formule. »

## INTÉRÊT OU MÉFIANCE ?

L'activité de négociation fournit d'autres éclairages sur la façon dont le télétravail régulier est dorénavant appréhendé – avec intérêt ou méfiance. Karine Babule a étudié un échantillon de 40 accords télétravail déposés entre les deux confinements. « Ils oscillent entre plusieurs tendances, souligne-t-elle. Dans certains

textes, il s'agit avant tout de cadrer le télétravail à distance – voire de le restreindre : le nombre de jours télétravaillables est limité, les modalités pour y recourir sont lourdes, les marges de manœuvre pour faire évoluer les pratiques sont réduites. Dans la seconde tendance, qui comporte bien des nuances, les accords envisagent davantage de possibilités de télétravail régulier ou ponctuel avec deux, voire trois jours par semaine, et des ajustements possibles pour les managers comme pour les salariés. Une troisième tendance – qui correspond souvent à des accords de deuxième ou troisième génération – ouvre grand les portes aux formes de travail « mixtes » et prévoit d'accompagner les évolutions de la façon de travailler que cela implique. »

## ORGANISATIONS HYBRIDES

Nombre d'acteurs d'entreprises ont pris conscience ces derniers mois que le télétravail ne se résume pas à la simple transposition du travail chez soi et qu'il implique des changements dans les formes de management et

d'organisation. « On a souvent l'impression que le télétravail est naturel mais, dans les faits, il s'apprend, poursuit Karine Babule. C'est important de laisser du temps aux dynamiques d'apprentissage côté salariés, comme côté managers ». D'autant que l'entrée « télétravail » n'est pas la seule à prendre en compte. Ce sont aujourd'hui bien les formes d'organisation hybrides – en partie à distance, en partie en présentiel – qui se multiplient. Si maintenir le lien entre les télétravailleurs est compliqué, faire coopérer de façon synchrone des équipes en présentiel et à distance, prévenir les tensions entre elles, reconnaître le travail de tous l'est d'autant plus et nécessite, là aussi, des phases de tests et d'apprentissages collectifs.

► Anne Guibert

\* Dispositif du ministère du Travail pour améliorer les relations sociales, la prévention et l'organisation en temps de crise.

## Négocier un accord ou élaborer une charte

À partir de l'analyse d'accords télétravail déposés entre les deux confinements, des recommandations sur la méthode et le contenu.

### ① On trouve rarement d'emblée la bonne formule de télétravail.

**Recommandation :** proposer un cadre de télétravail ajustable (modalités, heures, jours...).

### ② Il n'est pas nécessaire qu'un métier soit entièrement télétravaillable.

**Recommandation :** rendre possible le télétravail quand une partie de l'activité peut être télétravaillée.

### ③ Télétravailler n'est pas toujours une évidence.

**Recommandation :** favoriser les dynamiques d'apprentissage (éviter les périodes d'adaptation trop courtes, prévoir des mesures managériales et RH d'accompagnement...).

### ④ Certaines procédures pour mettre en œuvre le télétravail constituent des freins à son déploiement.

**Recommandation :** adopter un formalisme proportionné.

À lire : 10 recommandations pour négocier un accord ou élaborer une charte sur [anact.fr](https://anact.fr)



# Peut-on corriger les inégalités liées au télétravail ?



**ANCA BOBOC,**  
sociologue dans  
le département  
des sciences  
sociales (SENSE)  
de Orange Labs.

Ses recherches portent sur les évolutions du travail en lien avec le numérique et les transformations managériales qui les accompagnent.

**A. C. :** Le premier confinement a montré à quel point les inégalités dans la capacité à travailler étaient fortes et dépendaient de déterminants aussi bien professionnels que privés, qu'il s'agisse des inégalités d'accès (équipements des foyers, équipements professionnels liés aux secteurs d'activité, à la taille de l'entreprise...) ou des inégalités d'usages liées aux contextes (présence des enfants, disponibilité d'un espace pour télétravailler à la maison... mais aussi spécificités de l'activité, capacité à être autonome dans l'organisation de son travail, etc.).

Ce que je trouve intéressant à souligner, c'est que les échanges numériques se construisent dans le prolongement des échanges en présentiel. Les personnes qui ont l'habitude de travailler ou d'échanger ensemble continuent de le faire à distance. À l'inverse, le télétravail en confinement a probablement augmenté l'isolement des salariés plutôt isolés. La qualité du télétravail dépend donc de la qualité des liens en présentiel.

Les régulations managériales sont primordiales pour assurer le maintien de ces liens sociaux, plus encore pendant la période que nous traversons où ils s'affaiblissent par manque de présentiel. Les enjeux se situent au niveau de la communication et de la cohésion de l'équipe, de l'évolution des modalités d'évaluation, de la reconnaissance des télétravailleurs... mais aussi d'une organisation plus collective de l'activité des équipes en télétravail. Ces régulations ont besoin d'être soutenues par des politiques d'entreprise qui donnent les conditions d'accès au télétravail, prévoient l'équipement, forment les managers...

Quelles inégalités se dessinent ou se creusent avec le développement du télétravail ?  
Quels leviers pour les réduire ?



**FRÉDÉRIC MAU,**  
secrétaire  
fédéral de la CGT  
Construction, Bois  
et Ameublement.

**F. M. :** Pendant le premier confinement, il y a eu une inégalité criante entre les « cols blancs » et les « cols bleus » – avec la perception que certains pouvaient travailler à l'abri, à domicile, tandis que d'autres devaient poursuivre l'activité sur le terrain, en restant exposés au risque sanitaire. Dans le secteur de la construction, ça s'est traduit par un sentiment d'injustice fort pour les salariés sur chantier vis-à-vis des encadrants en télétravail, et cela a aussi créé des tensions inutiles avec le personnel administratif qui pouvait travailler à domicile. Les directions ont pris conscience des risques et remis des cadres sur le terrain.

L'accès équitable au télétravail doit se discuter établissement par établissement, équipe par équipe, sur la base d'échanges loyaux en prenant en compte les différents paramètres (la nature du travail, le besoin de contacts, la situation du salarié, le temps de déplacement...). Le respect du volontariat – bien que ce soit toujours une notion difficile à gérer dans le cadre d'une relation de subordination – doit être un socle incontournable.

Il faut être également attentif à définir ce qu'implique précisément le télétravail : les missions, les horaires, les attendus, la qualité du travail réalisé à distance – on se rend compte que ce n'est souvent pas suffisamment discuté. Les leçons des mois passés le prouvent : si le télétravail n'est pas préparé, s'il n'y a pas assez de marges de manœuvre pour le salarié, le déploiement du travail à distance se conjugue avec le retour des risques psychosociaux.

# Accompagner les bénéficiaires... et les télétravailleurs

**L'accompagnement à domicile de personnes en situation de handicap et de personnes âgées constitue le cœur de métier de l'association APF Pôle Guadeloupe Autonomie. Au printemps 2020, elle sollicite l'Aract dans le cadre du dispositif Objectif Reprise pour un appui à la mise en place du télétravail.**

« J'exerce un métier nécessitant d'évaluer les capacités fonctionnelles d'une personne dans son propre milieu de vie. Travailler depuis mon domicile me paraissait il y a encore un an bien compliqué ! » confie Émilie Rual, ergothérapeute au Cricat, un centre de ressources, d'information et de conseils sur les aides techniques qui complète les actions du service d'accompagnement à la vie sociale au sein du Pôle Guadeloupe Autonomie.

Dans cette association, le télétravail est, avant la crise, une pratique pour le moins épisodique pour les 22 salariés. En mars 2020, ceux-ci partagent leurs interrogations et les problèmes liés à la nouvelle situation : matériel, connexion, logement, sécurité des données. Souhaitant ne pas mettre de personnel en chômage partiel, la direction saisit l'opportunité d'expérimenter le télétravail avec l'appui de l'Aract. « L'objectif était de continuer à pouvoir répondre aux demandes des usagers et d'assurer une continuité vis-à-vis des autorités de tarification » souligne Hyppomène Grandisson, directeur APF du Pôle Guadeloupe Autonomie.

Dès le mois d'avril, des réunions hebdomadaires ont lieu avec l'Aract. L'accompagnement, qui vise notamment à l'élaboration

d'une charte télétravail, permet d'apporter des contenus et repères méthodologiques. Les salariés sont sollicités afin de déterminer ce qu'il semble possible de faire depuis chez eux. « L'expérience a prouvé qu'un certain nombre de mes missions étaient en réalité télétravaillables : comptes rendus, entretiens téléphoniques, formations à distance... » reprend Émilie Rual.

## Mettre en place une charte élaborée collectivement

Aujourd'hui, l'association tire les enseignements de l'expérimentation. D'ici à la fin de 2021, elle aura la possibilité de mettre en place la charte élaborée collectivement ou bien d'appliquer l'accord APF en vigueur. L'intégration des principes de la charte s'est globalement bien déroulée, et les demandes des agents remontent régulièrement jusqu'à la direction. « Associer les salariés et tenir compte de leur avis est primordial afin de mettre en place les préconisations », conclut Hyppomène Grandisson, soulignant une véritable innovation dans cette nouvelle organisation du travail pour les collaborateurs. •

► Jean-Baptiste Viallet



## À retenir

### AU DÉMARRAGE DE L'ACCOMPAGNEMENT, DES INSTANCES ONT ÉTÉ MISES EN PLACE :

notamment un comité de pilotage associant les coordinatrices des services et membres du CSE, ainsi qu'une cellule de crise chargée de recueillir les doléances du personnel.



## À plusieurs, on va plus loin

**De juillet 2020 à janvier 2021, l'Aract Pays de la Loire a proposé un accompagnement collectif à des établissements qui souhaitaient progresser en matière de télétravail. Avec des enjeux très différents mais une même volonté d'avancer.**

« Ce qui était intéressant, c'était précisément que les établissements participants avaient des problématiques et des attentes différentes », explique Sidonie Kiehl, chargée de mission de l'Aract. Dans une situation économique difficile, une agence de conseil souhaitait, par exemple, organiser de façon participative le télétravail et les jours de présence fixes de l'équipe. Un second établissement voulait anticiper le déploiement du télétravail hors crise à grande échelle. Le troisième faisait face à des désaccords entre direction et salariés – la direction se montrant rétive à l'idée de déployer le travail à distance de façon régulière. Un autre encore voulait intégrer le télétravail de façon réglementaire mais se trouvait dans une situation de dialogue social tendu.

En 5 séances de travail animées par l'Aract, les participants ont structuré leur démarche, partagé des repères (lieux, horaires, équipement, management, coopérations à distance...) et posé les bases d'une expérimentation « télétravail ».

### Des aspects réglementaires aux questions de management

Au démarrage, les attentes étaient fortes sur l'aspect réglementaire : Faut-il privilégier une charte ou un

accord ? Que se passe-t-il en cas d'accident ? Qui est responsable de l'équipement utilisé à domicile ? Mais au fil du temps, faisant écho à l'expérience des confinements, les questions d'organisation et de management ont pris de l'importance : comment favoriser l'équité entre les salariés ? Comment maintenir la cohésion ? Quelles pistes pour améliorer la reconnaissance ?

### Premières actions significatives

Au final, les expérimentations prévues ont, dans plusieurs structures, été mises en attente du fait de l'évolution du contexte sanitaire. Mais toutes ont mûri leur projet et mis en œuvre de premières actions significatives : repérage des activités télétravaillables, redéfinition des missions du management, dépassement des points de blocage en matière de dialogue social... « Notre rôle est de faciliter les échanges au sein du groupe, plus que d'apporter des réponses d'expert. Et c'est ce qui s'est passé ici, en permettant ensuite des actions concrètes en entreprise » conclut Sidonie Kiehl. Cette formule d'accompagnement collectif est mise en œuvre sur le thème du télétravail – ou celui de l'organisation à distance et sur site – par l'ensemble du réseau Anact-Aract dans le cadre du dispositif Objectif Reprise.

► Anne Guibert

# PRÉVENTION DES CONDUITES ADDICTIVES, LE RÔLE DES CONDITIONS DE TRAVAIL

**Depuis mars 2020, isolement, augmentation des objectifs de performance et charge de travail ont joué un rôle dans la hausse des consommations de substances psychoactives, souligne une étude réalisée en partenariat avec la Mildeca (Mission interministérielle de lutte contre les drogues et les conduites addictives), l'Anact et d'autres acteurs de santé au travail et de santé publique.**

### CONSOMMATION DE SUBSTANCES PSYCHOACTIVES PENDANT LE PREMIER CONFINEMENT

#### POURCENTAGE DE SALARIÉS AYANT...

##### ... AUGMENTÉ LEUR CONSOMMATION

Tabac  
**30 %**

Cannabis  
**20 %**

Médicaments psychotropes  
**20 %**

Alcool (fréquence de consommation)  
**14 %**

##### ... RÉDUIT OU ARRÊTÉ LEUR CONSOMMATION

Cannabis  
**30 %**

Alcool (niveau de consommation)  
**18 %**

Médicaments psychotropes  
**18 %**

Tabac  
**17 %**

#### LEVIERS

**1. Prévenir l'isolement au travail :** ressenti par **31 %** des répondants, l'isolement a eu une influence significative sur la hausse de consommation de l'ensemble des substances psychoactives, à l'exception de l'alcool.

**2. Outiller les managers pour les aider à adapter l'organisation du travail et adapter leurs pratiques :** mieux réguler la charge de travail, ajuster les objectifs de performance, et réduire ainsi le stress.

**3. Co-construire des mesures de prévention** avec les Instances représentatives du personnel, en association avec les services de santé au travail.

### DERRIÈRE LES CHIFFRES

Lors du premier confinement de 2020 et les mois qui ont suivi, on relève à la fois des consommations à la hausse (par exemple pour le tabac et les médicaments psychotropes) et des consommations en baisse (alcool, cannabis).

Le mode de travail (sur site, en télétravail, en chômage partiel) influe peu sur ces variations.

75 % des répondants ayant augmenté leur consommation l'attribuent à leurs conditions de travail : charge, relations professionnelles, revenus, articulation vie privée-vie professionnelle...

La baisse ou l'arrêt de consommation de substances psychoactives sont expliqués par l'état de santé, la qualité du sommeil, le niveau d'activité physique...

### L'IDÉE CLEF

Informar, sensibiliser, repérer les situations de travail difficiles est nécessaire pour prévenir les conduites addictives mais ne suffit pas. Les démarches de prévention doivent intégrer un volet collectif permettant d'agir sur le travail et son organisation.

### EN SAVOIR PLUS

→ « Évolutions des conditions de travail et consommation de substances psychoactives en période d'épidémie », une enquête de l'Ipsos auprès d'environ 4 000 salariés et agents initiés par la Mildeca, l'Anact, l'Anses, l'INRS, l'OFDT, Santé publique France et le COCT (novembre 2020).

## À retenir

### - AU COURS DE L'ACTION

**COLLECTIVE**, chaque établissement était représenté par un binôme direction-salarié.

### - LES SÉANCES DE TRAVAIL

**COLLECTIVES** étaient entrecoupées de travaux internes à chaque structure avec possibilité de solliciter l'Aract.

### - EXPÉRIMENTER LE TÉLÉTRAVAIL,

c'est imaginer collectivement le cadre de travail à distance, le tester à l'échelle d'un service ou de toute l'entreprise, pour l'ajuster au mieux.



**ALLONGEMENT DE LA VIE PROFESSIONNELLE, AUGMENTATION DU NOMBRE DE SALARIÉS ATTEINTS DE MALADIES CHRONIQUES, NIVEAU ÉLEVÉ DE CONTRAINTES AU TRAVAIL... IL EST URGENT DE CONJUGUER LES EFFORTS CONTRE LA DÉSINSERTION.**

### QUES ACO ?

- La désinsertion professionnelle désigne le processus qui conduit à l'**exclusion durable d'un salarié** de l'emploi.
- Elle peut être liée à des problèmes:
  - de santé individuelle: accidents, maladies chroniques, handicap...;
  - et/ou de santé au travail: accidents, maladies professionnelles, usure liée à une exposition prolongée à des contraintes de travail (exemples: port de charges, objectifs irréalistes, injonctions contradictoires...);
  - et/ou de compétences: inadaptées, non mises à jour, absence de perspectives, etc.

### LES CHIFFRES

- + 1 MILLION** de salariés par an seraient concernés par des avis de restriction d'aptitude ou des demandes d'aménagement de poste.
- 5 À 10 %** des salariés risquent de perdre leur emploi à court ou moyen terme en raison d'un problème de santé ou d'un handicap.
- 95 %** des avis d'inaptitude se soldent par un licenciement.

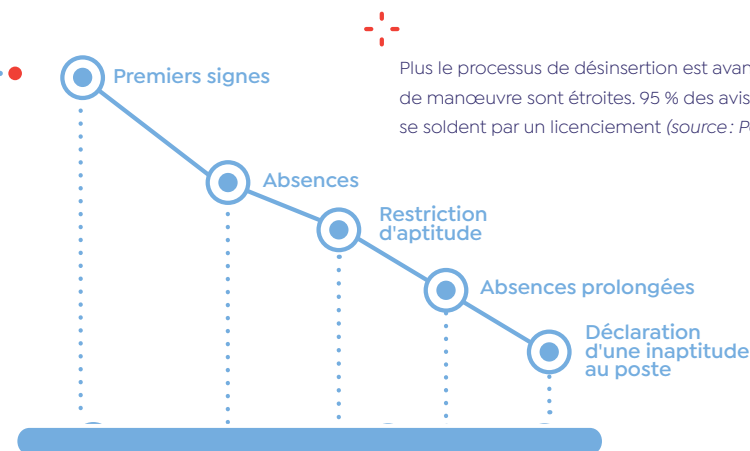
Sources: ministère du Travail, Igas, Pôle Emploi.

### UNE PRÉVENTION COMPLEXE

- **Réticences de certains salariés à signaler leurs problèmes de santé** à leur employeur (craintes pour leur emploi...).
- **Prise de conscience tardive des employeurs** – en cas d'arrêt maladie, de restriction d'aptitude – quand les mécanismes d'usure professionnelle sont déjà en place.
- Difficultés des petites entreprises à gérer les reclassements en interne et la construction de parcours professionnels.
- **Coordination nécessaire des acteurs concernés**: salarié, employeur, IRP, services RH et prévention, service de santé au travail, médecin traitant, acteurs de l'emploi, du handicap...

### PRÉVENTION: OBJECTIFS

- La prévention de la désinsertion vise le maintien durable des salariés en emploi. En cas de problème identifié, les actions portent sur:
- le maintien du salarié à son poste via des aménagements ou à un autre poste dans l'entreprise;
  - la formation ou un reclassement hors de l'entreprise.



Plus le processus de désinsertion est avancé, plus les marges de manœuvre sont étroites. 95 % des avis d'inaptitude se soldent par un licenciement (source: Pôle Emploi).

### DES ÉVOLUTIONS PRÉOCCUPANTES

L'intensification du travail, l'accélération des changements, les formes d'organisation du travail « rigides » limitent les stratégies qui peuvent faciliter le maintien dans l'emploi des personnes en situation de fragilité. Celles-ci peuvent avoir, par exemple, moins de possibilités pour organiser leur temps, s'appuyer sur des coopérations, développer leurs compétences...

#### LE TERRITOIRE

##### Un niveau d'action à explorer ?

- Pour trouver de nouveaux leviers dans les branches ou les territoires et travailler la complémentarité des actions: formation, emploi, santé au travail.

- En Bretagne, par exemple, la Fédération régionale des travaux publics s'est engagée avec ses partenaires: actions de sensibilisation des entreprises à la prévention de l'usure au travail, formations avec l'Opco, dispositif d'appui, etc.

#### QUE FAIT LE RÉSEAU ANACT-ARACT ?

Appui à la mise en œuvre de démarches en entreprises ou au niveau des territoires pour:

- 1 Faciliter le maintien en emploi des salariés en situation de fragilité (maladies chroniques, handicap, conduites addictives).
- 2 Prévenir l'usure professionnelle en agissant sur l'organisation du travail.

#### PISTES DE PROGRÈS

- 1 Améliorer le repérage des situations créant de la désinsertion.
- 2 Faciliter l'identification de mesures favorables au maintien en emploi en cas d'arrêt (essai encadré, plans de retour au travail – avec l'appui des cellules de prévention de la désinsertion...).
- 3 Compléter les actions individuelles par des démarches collectives de prévention de l'usure afin d'aboutir à:
  - des postes de travail « durables »;
  - des systèmes de travail soutenables (rythmes, horaires, autonomie...);
  - la construction de parcours professionnels.

... POUR TOUS LES ÂGES.

#### POUR ALLER PLUS LOIN:

- Accord national interprofessionnel « Santé au travail ».
- Kit: « Usure professionnelle, comment agir pour l'éviter » avec la Cnam et la Cnav.
- Revue des conditions de travail n° 11: « Travail, parcours et prévention de l'usure professionnelle ».



PROCHAIN NUMÉRO

**N° 377**

septembre/octobre 2021



## Événement

La prochaine édition de la **Semaine pour la qualité de vie au travail (SQVT)** se tiendra du **14 au 18 juin 2021** sur le thème : **« Travailler ensemble »**.

Programme à venir sur [semaineqvt.anact.fr](http://semaineqvt.anact.fr)

**Richard Abadie**

Directeur de publication

**Matthieu Pavageau**

Directeur technique et scientifique

**Anne Guibert**

Rédactrice en chef

**Jean-Baptiste Viallet**

Coordination et rédaction

**Agence In medias res**

Conception et réalisation de la maquette

**Philippe Weil**

Secrétariat de rédaction et conseil éditorial

**Agence État d'esprit-Stratis**

**Thomas Gogny**

Photographie du dossier

**Imprimerie Chirat**

744, rue de Sainte-Colombe,  
42540 Saint-Just-la-Pendue

**Contributeurs de ce numéro :**

**Contrechamp :**

Vincent Mandinaud  
Edouard Robin

**Focus :**

Fabien Francou  
Ségolène Journoud

**Dossier :**

Karine Babule

**Coup d'œil :**

Samantha Ducroquet  
Patrick Issartelle

**Perspectives :**

Marion Gilles  
Patricia Therry

**anact.fr**

Dépôt légal : mars 2021  
Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail,  
192, avenue Thiers - CS 800 31  
69 457 Lyon Cedex 06  
[travailechangement@anact.fr](mailto:travailechangement@anact.fr)