




Version 2021

**Guide des bonnes pratiques,  
de la DIRISI en matière de  
prévention des risques  
professionnels pour le  
télétravail du personnel civil  
et le travail en mobilité du  
personnel militaire**



Ce document a pour objectif de délivrer des bonnes pratiques pour la mise en œuvre du télétravail ainsi que les bonnes pratiques managériales à appliquer. Ce document a été réalisé en concertation avec les organisations syndicales représentatives du personnel civil ainsi que les différents acteurs de la concertation et des différents acteurs de la prévention.

Il est destiné à tous les agents de la direction interarmées des réseaux d'infrastructures et des systèmes d'information (DIRISI) : chefs d'organismes, encadrants, agents.

Ce document sera mis à jour en fonction des retours d'expérience sur la pratique du télétravail.

Version	Date	Objet
1	01/04/2021	Création du document

## SOMMAIRE

1. Objet du document.....	3
2. La réglementation encadrant le télétravail au sein du ministère des armées .....	3
3. Les équipements de télétravail prévus par le ministère des armées .....	3
4. Les risques liés au télétravail.....	3
5. Les pratiques recommandées pour réduire les risques .....	5
6. Le management à distance.....	6
7. Le suivi des agents .....	7
8. Le retour d'expérience.....	7
REFERENCES .....	8
FICHE ANNEXE.....	9

## 1. Objet du document

Ce guide a pour objectif de délivrer les bonnes pratiques applicables en matière de management et de prévention des risques liés au télétravail et au travail en mobilité.

## 2. La réglementation encadrant le télétravail au sein du ministère des armées

Le télétravail au sein du ministère des armées doit, dans les conditions normales de son exercice, respecter les dispositions du décret n° 2016-151 modifié du 11 février 2016 et de l'arrêté du 14 novembre 2016 relatif à la mise en œuvre du télétravail au sein du ministère de la défense, ainsi que le guide relatif aux modalités de mise en œuvre du télétravail au sein du ministère des armées, diffusé par note n° 0001D17023424 du 21 juillet 2017, consultable sur le site SGA-connect.

Nota : cela n'exclut pas la possibilité que des dispositions prises dans le cadre d'une situation de gestion de crise ou d'état d'urgence puissent définir des modalités de mise en œuvre du télétravail (et/ou du travail en mobilité) particulières différentes.

## 3. Les équipements de télétravail prévus par le ministère des armées

Le guide relatif aux modalités de mise en œuvre du télétravail au sein du ministère des armées recommande que l'agent dispose d'outils et de logiciels mis à sa disposition par son administration en fonction du poste occupé. Cette dotation, qui est établie en accord entre l'agent et son service, intègre en principe à la DIRISI :

- Un ordinateur ultra-portable de type SMOBI (ainsi que son câble secteur), qui constitue le poste de travail unique de l'agent ;
- Une station d'accueil pour l'ordinateur portable, un écran d'ordinateur ainsi que ses périphériques de branchement, un clavier et une souris, au domicile de l'agent télétravailleur ;
- D'une sacoche de transport ;
- D'une clé cryptée.

Nota : cela n'exclut pas la possibilité que des dispositions prises dans le cadre d'une situation de gestion de crise ou d'état d'urgence puissent définir des modalités de mise en œuvre du télétravail (et/ou du travail en mobilité) particulières différentes.

## 4. Les risques liés au télétravail

Le télétravail génère des risques pouvant avoir un impact sur la santé et la sécurité des agents. Les principaux risques sont :

- **Le risque d'isolement** : ce risque se caractérise par un sentiment d'éloignement physique mais également psychique des agents de leur lieu de travail habituel. Ce risque se révèle plus important pour les personnes peu autonomes dans leurs tâches quotidiennes et pour les agents non dotés de solution de connexion à distance ;
- **Le risque lié à la perte du collectif** : corrélé à la sensation d'isolement, ce risque se caractérise par la perte de cohésion existant habituellement entre collègues de travail et par l'absence d'outils de communication pour certains (ordinateur portable ou téléphone professionnel...) ;

Ce risque est exacerbé par l'impact sur les traditions : impossibilité de mettre en œuvre des activités de cohésion, mobilités d'agent réalisées sans manifestation d'amitié, cérémonies traditionnelles reportées *sine die*, autant d'entorses aux traditions qui sapent potentiellement le sentiment d'identité et d'appartenance à un groupe ;

- **Le risque lié à l'absence d'autonomie de l'agent** : ce risque est particulièrement plus présent pour les personnes habituées à travailler en équipe et pour les personnes moins familières aux outils informatiques. Ce risque doit être pris en compte au vu d'éléments d'appréciation factuels par le commandement avant décision de mise en télétravail ;
- **Le risque lié à l'hyper-connexion**: ce risque apparaît avec la perte de repère spatio-temporel des agents en position de télétravail conduisant au dépassement des horaires de travail initialement fixés. De plus, l'absence physique de l'agent au poste de travail est surcompensée par une augmentation d'échanges de mails visant à rester visible malgré l'éloignement ;
- **Le risque lié au déséquilibre entre la vie professionnelle et personnelle** : l'interférence du travail dans la vie personnelle et réciproquement est plus importante. Contrairement aux situations de travail habituelles où l'agent a la possibilité de s'organiser en prenant les meilleures dispositions afin de réaliser son travail dans des conditions favorables, la mise en télétravail peut s'avérer complexe pour les foyers qui n'ont notamment pas la possibilité d'aménager un espace de travail approprié. De plus, la présence 24/7 des outils de travail sur le lieu de vie peut inciter, insidieusement, à rester excessivement connecté sur les outils de travail, (reflexe d'aller voir la teneur d'un courriel que l'on entend arriver en dehors des heures, oubli de pause repas, interférence avec les activités personnelles ...) ;
- **Les risques liés aux problèmes d'aménagement du poste de travail au domicile de l'agent** : en l'absence de mise en place de bonnes pratiques concernant l'aménagement du poste de travail, des risques peuvent apparaître en particulier avec le travail sur écran (utilisation d'un écran d'ordinateur plus petit, agencement du poste de travail mal adapté par rapport à l'environnement ...). L'ergonomie éventuellement dégradée du poste de travail peut favoriser, sur la durée, les troubles musculo squelettiques (TMS) ;
- **Le risque lié au manque de suivi de l'activité** : la distance que le télétravail induit par rapport à l'environnement habituel de travail, peut générer une difficulté à pouvoir bien suivre l'activité du service ou de l'équipe, et générer en contrepartie des phases de rattrapage ou d'excès de travail ;
- **Les risques psycho-sociaux** : la mise en position de télétravail peut causer l'apparition de stress généré par les conditions particulières et dégradées de travail ;
- **Le cyber-risque** : dans un autre registre mais également important, un risque peut être identifié, moins pour les agents que pour l'organisation et la qualité du travail : celui lié aux défaillances en matière de cyber sécurité. La prise en compte de ce risque est une exigence au regard des possibles conséquences dans le domaine de la confidentialité des données, mais également au regard de la responsabilité qui devient celle des agents.

Pour chacun des organismes, selon les situations de travail, des risques tels que ceux évoqués ci-dessus doivent être identifiés et analysés afin de les réduire autant qu'il se doit, en appliquant des bonnes pratiques présentées dans le chapitre suivant. Ces risques spécifiques ont vocation à être pris en compte dans l'évaluation des risques professionnels.

## **5. Les pratiques recommandées pour réduire les risques**

### **5.1 Face au risque d'isolement et à la perte du collectif :**

Il est recommandé aux encadrants de proximité et aux agents de maintenir le contact au sein de leur équipe et d'échanger au cours de la journée de travail pendant les horaires habituels. Pour cela, les conseils sont les suivants :

- Communiquer via les outils disponibles ou à installer le cas échéant (système de messagerie instantanée, mail ou téléphone professionnel selon l'urgence du besoin...);
- Echanger des informations sur le suivi de l'activité via la mise en place de communautés de travail ou de tableaux de bord ;
- Organiser des réunions de travail de courtes durées pour assurer un suivi de l'activité de chacun des agents ;
- Prévoir un temps d'échange spécifique entre l'encadrant de proximité et l'agent en cas de besoin ;
- Renseigner son calendrier en indiquant les plages horaires dédiées aux temps d'échange avec ses collègues de travail et ceux dédiés au travail individuel ;
- Renseigner son statut (disponible/occupé...) quand l'outil informatique utilisé le permet ;
- Maintenir, *autant que possible*, le lien avec les personnes à distance qui, dans un contexte de situation d'urgence ou de crise, ne seraient pas dotés d'outils de télétravail ;
- Maintenir un minimum de contact en présentiel ;
- Privilégier la tenue de réunions les jours de présence du personnel.

### **5.2 Face au risque lié à l'absence d'autonomie de l'agent, les bonnes pratiques à mettre en place sont les suivantes :**

- Mettre à disposition, si possible, les tutoriels nécessaires pour la réalisation de certaines tâches plus ponctuelles ou complexes ;
- Donner des directives par écrit ou oral claires et explicites ;
- Accompagner les agents dans leur travail selon le degré d'autonomie ;
- Adapter les objectifs et le travail demandé selon l'autonomie du télétravailleur et les outils disponibles à distance.

### **5.3 Face au risque lié à l'hyper-connexion possible de certains agents, il est recommandé de :**

- Ne pas solliciter de réponse par mail ou téléphone en dehors du temps de travail effectif ;
- Rappeler et respecter le droit à la déconnexion.

### **5.4 Face au risque de déséquilibre entre la vie professionnelle et personnelle, il est conseillé de:**

- Rappeler les horaires de travail et de pause aux agents ;
- Définir son planning de la journée en organisant son temps de travail et de pause avec ses proches, si nécessaires;
- Communiquer ses horaires de réunions importantes à ses proches ;
- Ne pas mélanger les activités personnelles avec l'activité professionnelle.

### **5.5 Face aux risques liés aux problèmes d'aménagement du poste de travail, il est préconisé :**

- De réfléchir à la qualité et à l'ergonomie de son espace de travail au sein du domicile ;
- De travailler dans un environnement calme, propice à la concentration ;
- De travailler sur un bureau ou sur une table à une hauteur adaptée ;
- D'éviter de télé-travailler sur un canapé, un coussin ou encore un lit afin de maintenir une posture adéquate évitant ainsi l'apparition de maux de dos ;
- D'utiliser de préférence un siège ergonomique ou adapté à la posture assise de longue durée ;
- D'alterner les postures assises et debout ;
- D'ajuster la hauteur du poste de télétravail de manière à avoir le bord supérieur de l'ordinateur à hauteur des yeux ;
- D'exercer régulièrement des pauses visuelles en alternant la vue de près et de loin ;
- De poser les pieds complètement au sol.

### **5.6 Face au risque lié au manque de suivi de l'activité, il est recommandé de :**

- Planifier les différentes tâches à réaliser par chaque agent (en mettant en place des tableaux de suivi d'activité précisant l'action à réaliser, le pilote de l'action, le délai de réalisation etc...). Il convient que ce type d'outil soit mis en place en concertation avec les agents ;
- Anticiper la charge de travail des agents ;
- Apprendre à gérer son temps en télétravail en sachant prioriser et choisir les travaux à réaliser.

### **5.7 Face aux risques psycho-sociaux potentiellement générés ou accentués par le télétravail, les préconisations sont les suivantes :**

- Communiquer sur les difficultés rencontrées ;
- Organiser son quotidien en s'accordant des temps de pause et de travail ;
- Garder une bonne hygiène de vie ;
- Rester vigilant après la reprise de l'activité sur site pouvant générer du stress ;
- Accompagner avec bienveillance les agents en télétravail.

### **5.8 Face aux risques liés à la cyber-sécurité, les recommandations à rappeler en complément des dispositions internes sont :**

- De s'assurer que la protection antivirus est effective ;
- De ne pas consulter et répondre aux appels, mails ou pièces d'origine inconnue (risque d'hameçonnage) ;
- De ne pas télécharger d'applications ou logiciels non autorisés ;
- De limiter l'usage des outils professionnels au seul agent à qui ils sont confiés ;
- De ne pas utiliser des mots de passe identiques à ceux du domaine privé ;
- De signaler tous problèmes à son correspondant SSI ;
- De suivre les consignes de son correspondant SSI.

## **6. Le management à distance**

La mise en place du télétravail conduit à faire évoluer la position du manager face à ses équipes. La relation de travail avec le collectif est modifiée et peut nécessiter des adaptations, d'autant qu'il peut être fait usage de nouveaux outils de communication et d'animation du collectif à distance. Les bonnes pratiques dans le domaine sont les suivantes :

- Informer le personnel en temps réel des consignes nouvelles par tous moyens adaptés, par exemple, à l'aide des outils du type « Skype » et « Tchap » qui permettent d'entretenir la réactivité et la spontanéité du réseau de travail ;
- Mettre en place une organisation optimale en fonction des agents et des tâches à réaliser tout en adoptant une approche participative ;
- Faciliter les échanges avec les outils de travail mis en place ;
- Clarifier le travail attendu (objectifs, les livrables...) ;
- Constater et valoriser les nouvelles compétences développées par les agents en télétravail ;
- Repérer les différents risques liés au télétravail (physiques, psychiques...).

Lorsque le télétravail est mis en œuvre selon des modalités particulières pour répondre à une situation de crise ou d'urgence, il convient d'être d'autant plus attentif aux conditions de réalisation du télétravail qui peuvent ne pas être totalement optimales. Il convient alors pour le manager de prendre en compte les éventuelles contraintes spécifiques générées, en :

- Adaptant l'activité en fonction des contraintes, en privilégiant par exemple les activités de fond ou celles qui sont parfois reportées :
  - Lecture et réflexion sur les dossiers de fonds ;
  - Actions de formation notamment à distance ;
  - Etc...
- Communiquant régulièrement aux agents sur les modalités mises en place pour le télétravail (télétravail, reprise partielle sur site...) ;
- Revoyant les objectifs, si nécessaire, des agents travaillant à distance selon les moyens techniques disponibles ;
- Maintenant en tout état de cause le lien avec l'ensemble des agents sans exception.

## **7. Le suivi des agents**

Il convient que managers et collaborateurs puissent évaluer au titre des risques professionnels les conditions d'exercice du télétravail, lors d'un ou plusieurs entretiens annuels. Ces entretiens peuvent être organisés à intervalles réguliers, autant que de besoin, au moins en toute logique lors de la demande annuelle obligatoire de renouvellement du télétravail. L'entretien doit permettre :

- D'examiner, mettre à jour et noter les conditions d'exercice de télétravail de l'agent ;
- D'évaluer dans quelle mesure l'agent et l'encadrant sont concernés notamment par les risques et les bonnes pratiques identifiés dans le présent guide, en passant en revue les difficultés précises et concrètes rencontrées par chacun dans l'exercice de ses attributions ;
- De réfléchir aux améliorations des conditions d'exercice du télétravail envisageables.

Un modèle de fiche d'entretien est proposé en annexe.

## **8. Le retour d'expérience**

Il convient d'évaluer la prise en compte des mesures de maîtrise des risques liés au télétravail tel qu'il est collectivement et localement mis en place, afin d'en pouvoir retirer les enseignements et faire évoluer le dispositif vers davantage d'efficacité. Le présent guide n'a toutefois pas vocation à fixer les modalités de mise en œuvre pour ce retour d'expérience.



## **REFERENCES**

- Décret n° 2016-151 du 11 février 2016 modifié relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature ;
- Arrêté du 14 novembre 2016 relatif à la mise en œuvre du télétravail au sein du ministère de la défense ;
- Guide relatif aux modalités de mise en œuvre du télétravail au sein du ministère des armées.

## FICHE ANNEXE

### Définir les pratiques adaptées de télétravail



#### Choisir un environnement propice

> S'organiser dans l'espace / physiquement

- Privilégier un espace dédié pour le télétravail (pièce isolée, porte fermée) ou un espace utilisé sur la période de travail puis rangé pour la période privée (éviter le lit, le canapé).
- Se lever, s'habiller, s'installer à son « poste de travail ».



#### Planifier ses temps privés/professionnels

> S'organiser dans le temps

- Créer une routine de travail sur la journée / la semaine.
- Prévoir des plages horaires spécifiques au travail et à la vie privée.
- Établir un emploi du temps en tenant compte de ses différentes contraintes (réunions professionnelles, devoirs des enfants, soins...).

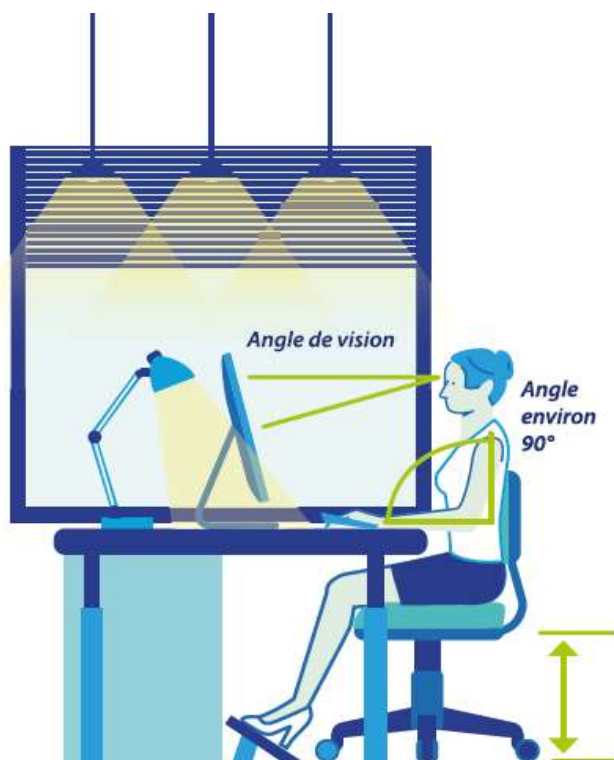


#### Garder le contact avec les collègues

> Prévoir des temps d'échanges réguliers

- Programmer des contacts téléphoniques avec les collègues/ équipes.
- Utiliser des outils collaboratifs : messagerie instantanée, mails, tchats, documents partagés, visio et audio conférence.
- Partager les emplois du temps avec les collègues, renseigner son statut de disponibilité (occupé/libre/en pause), informer son équipe de la progression des tâches...

## Définir les pratiques adaptées de télétravail



### Aménager son espace de travail

- > Se placer de façon à avoir son écran perpendiculaire aux sources de lumières extérieures. Utiliser l'éclairage général de la pièce si la lumière extérieure est insuffisante.
- > Opter pour une profondeur de plan de travail de 50 cm minimum afin de pouvoir poser les avant-bras.
- > Se positionner face à l'écran : disposer ses documents entre l'écran et le clavier.
- > Utilisation de 2 écrans :
  - 2 écrans en proportion identique > se placer entre les deux écrans.
  - 1 écran principal et 1 écran secondaire > placer l'écran principal en face de soi.

### Disposer son poste de travail

- > Pour le travail sur écran fixe
  - Ajuster la hauteur de l'écran afin de garder la tête droite.
  - Le haut de l'écran doit se situer à la hauteur des yeux. Pour les porteurs de verres progressifs, positionner l'écran au plus bas.
- > Pour le travail sur ordinateur portable
  - Privilégier l'utilisation d'un écran avec souris/clavier déportés.
- > Pour les réunions audio/visio
  - Privilégier l'utilisation du haut-parleur ou d'un casque.

### Déconnecter / s'accorder des pauses / prendre soin de soi

- > Faire des pauses régulières en dehors de l'espace de télétravail : quitter la position assise, se lever, faire des pauses visuelles.
- > Déconnecter une fois la journée définie terminée (éviter de consulter ses mails et d'aller sur son ordinateur hors travail).
- > Éviter de se connecter en soirée pour ne pas retarder l'heure d'endormissement (risques liés à l'exposition à la lumière bleue, décalage de rythmes).
- > Bouger, changer de position, s'aérer...

