



**PRÉFET
DE LA RÉGION
PROVENCE- ALPES-
CÔTE D'AZUR**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction régionale de l'économie,
de l'emploi, du travail et des
solidarités**

Regards croisés sur le télétravail : Mutation du monde du travail et impacts sur la santé



Enquête de terrain sur le thème du télétravail réalisée auprès de 10 entreprises et 3 Centres de santé au travail de Provence-Alpes-Côte d'Azur, entre le 16 mars et le 26 juillet 2022

La version synthétique de cette étude est accessible sur le site Internet de la Dreets Paca, rubrique « Etudes et statistiques » - « Les publications du service » - « [Les publications thématiques](#) ».

Mounia Saadaoui – Chargée d'études – Service études, statistiques et évaluation

Avril 2023



REMERCIEMENTS

Le Service études, statistiques et évaluation de la Dreets Provence-Alpes-Côte d'Azur remercie tous les acteurs qui ont participé activement à la réalisation de cette étude, en particulier :

- Les réseaux régionaux de différentes organisations syndicales (CGT, CFDT, FIECI-CFE-CGC, CFE-CGC, CFTC, CPMEsud, FO, SNFOCOS, MEDEFsud, U2P, UPV) qui ont facilité notre accès au terrain d'étude ;
- Les entreprises et les différents acteurs rencontrés (employeurs, DRH, responsables des affaires sociales, salariés et représentants du personnel) qui ont donné de leurs temps pour répondre favorablement à nos entretiens ;
- Les Centres de santé au travail (CST) de la région et leurs équipes qui ont enrichi cette étude grâce à leurs précieux retours d'expériences.

Enfin, nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

Sommaire

1. Les entreprises qui disposaient d'un accord sur le télétravail ont été « parées pour la crise »	3
1.1. Le télétravail est « une souplesse utile », il est « une soupape pour gagner en espace vital et en oxygène »	3
1.2. Une nouvelle approche du télétravail testée dans une entreprise qui inverse la norme : juger si la présence sur site apporte ou non une plus-value	5
2. La crise sanitaire a été un catalyseur pour les entreprises « percutées » qui ne disposaient d'aucun accord sur le télétravail	7
2.1. Accord négocié pendant la crise mais non appliqué : « Le télétravail pendant le confinement a été inédit. Maintenant tout le monde est en présentiel. »	7
2.2. Application stricte de l'accord négocié pour verrouiller, contrôler et encadrer la pratique du télétravail.....	9
2.3. Un accompagnement de l'INRS et l'ARACT dans la mise en place du télétravail	10
3. La perception du télétravail dans les entreprises	12
3.1. L'hybridation du travail : « un bon en avant vers la modernité » et une amélioration de la qualité de vie	12
3.2. Un risque de porosité entre vie professionnelle et vie personnelle	15
3.3. L'atmosphère au travail et les relations interprofessionnelles se transforment.....	16
3.4. L'encadrement de proximité impliqué dans l'organisation du télétravail : vers de nouvelles méthodes de management	18
4. Les impacts du télétravail sur la santé des télétravailleurs	21
4.1. Un développement des troubles musculo-squelettiques et psychiques en télétravail.....	21
4.2. Les CST sollicités pour prévenir les risques liés à la pratique du télétravail et accompagner les managers	25
4.3. Les CST sollicités par les salariés pour augmenter le télétravail	26
Conclusion.....	28
Annexes	29
Sigles	33
Bibliographie.....	34

Cette publication s'inscrit dans le prolongement de l'étude « *Le télétravail depuis la crise sanitaire : un mode d'organisation hybride privilégié dans les accords d'entreprise* », parue en décembre 2021, qui consistait en une analyse qualitative des accords sur le thème du télétravail conclus entre le 16 mars 2020 et le 29 avril 2021 en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Afin d'observer directement sur le terrain la mise en application de tels accords, un travail monographique (cf. Annexe 1) a ensuite été conduit entre le 16 mars et le 26 juillet 2022 auprès de 10 entreprises¹ et 3 Centres de santé au travail de la région permettant de recueillir les témoignages d'une trentaine d'acteurs du monde du travail : employeurs, employés et/ou leurs représentants respectifs, intervenants de l'équipe pluridisciplinaire chargée de la santé au travail (médecins du travail, ergonomes, formateurs, infirmiers de santé au travail et psychologues du travail). L'analyse de ces entretiens constitue le cœur de la présente étude.

Deux groupes d'entreprises ont ainsi été mis en évidence. Le premier constitué d'entreprises qui disposaient déjà d'un accord télétravail avant la mise en place des mesures prophylactiques pour lutter contre la pandémie de Covid-19, a de ce fait été « paré pour la crise ». A l'inverse, le deuxième qui n'en disposait pas se dit avoir été « percuté par la crise ».

Recueillir les retours d'expérience de ces entreprises et des Centres de santé au travail permet de dresser un état des lieux sur la réalité du télétravail, sa perception par les acteurs du monde du travail, ses conséquences organisationnelles en 2022, ainsi que son impact sur la santé des télétravailleurs. La mise en œuvre de cette approche compréhensive reconnaît l'intérêt cognitif des discours individuels. Aussi, les citations sont privilégiées dans cette étude, afin de ne pas trahir les propos des personnes rencontrées.

¹ Le terme « entreprise » utilisé dans l'étude fait référence à toutes les entités interrogées, quel que soit leur statut juridique.



1. Les entreprises qui disposaient d'un accord sur le télétravail ont été « parées pour la crise »

Avant la crise sanitaire, certaines entreprises pratiquaient déjà le télétravail de façon régulière. Parmi les 10 interrogées pour cette étude, 5 sont dans ce cas. Dans ces dernières, ce mode d'organisation est complètement intégré dans leur fonctionnement cette thématique est programmée dans le calendrier des négociations.

Ainsi, avant le début de la crise sanitaire, toutes ces structures avaient déjà engagé des expérimentations, organisant l'équipement du personnel et les modalités de mise en œuvre du télétravail pour les employés éligibles. Ces entreprises se sont alors estimées « parées pour la crise ».

Le télétravail est ici considéré comme une solution aux problématiques d'espace et de promiscuité dans les bureaux, en facilitant la distanciation sociale. Il est aussi un point essentiel pour améliorer la qualité de vie au travail et réduire le temps passé dans les transports.

1.1. Le télétravail est « une souplesse utile », il est « une soupape pour gagner en espace vital et en oxygène »

Dans une partie des entreprises, les acteurs disent avoir trouvé la bonne formule :

- soit en proposant un télétravail flexible ou *flexwork* ;
- soit en offrant la possibilité à l'employé de travailler dans un nouvel espace de travail chaque jour (*open space*, salle de réunion, espace de *coworking* en plus de son domicile), pratique communément appelée *flex office* ou *flex desk*, qualifiant l'absence de bureau attitré.

Dans l'entreprise 1 (un groupe du secteur des activités informatiques et services d'information, employant 680 personnes réparties sur 6 sites et dont le siège social se trouve dans la région (cf. Annexe 2), la mise en place du télétravail a été subordonnée à la signature d'un avenant au contrat de travail depuis plusieurs années. La DRH indique que lors de la conclusion du premier accord télétravail signé le 11 juillet 2018, « l'idée était de fixer un cadre de fonctionnement avec l'objectif de définir les conditions de recours et de mise en œuvre du télétravail ». Ce texte prévoyait aussi « la possibilité de travailler à partir d'espace de co-working dès l'instant où l'employeur aura loué des locaux ».

Un cadre dirigeant, par ailleurs, délégué syndical (DS), élu au CSE et membre la CSSCT indique : « La crise sanitaire nous a permis de pousser à outrance 220 personnes en télétravail à 100 % sans impact sur la qualité de service, on a testé le Plan de continuité d'activité (PCA) pendant la crise Covid sans aucun infléchissement du niveau de qualité. Cela a permis de vérifier le réseau informatique, le PCA a été confirmé, gage de qualité pour rassurer les clients ». Il ajoute que « l'entreprise est très ouverte à cette organisation du travail. En 2010, l'entreprise employait 80 personnes, elle s'est très vite développée pour faire face à une explosion rapide de l'activité. Le télétravail a été une soupape pour gagner en espace vital et en oxygène dans le domaine de l'informatique, assez naturellement. La nature du travail à réaliser n'est pas affectée, il n'y pas de différence entre le télétravail et le travail sur site. Il y a une culture de la visio. Le distanciel ou le présentiel c'est pareil. »

Un manager d'une équipe de 3 salariés de la même entreprise explique que le télétravail permet de « faire de la place, il y a 2 ans, ça bouillonnait, c'était pris partout. Aujourd'hui c'est plus facile de réserver une salle de réunion. Dans mon équipe, cela facilite la distanciation sociale, il y a plus de gens que de bureaux. On travaille de la même manière en distanciel et en présentiel. Dans mon travail, parfois, il faut faire du reporting, il faut pouvoir se mettre dans une bulle. En présentiel je travaille en *open space* et je suis donc plus souvent dérangé. En télétravail, je ne suis sollicité qu'en cas de vraie

urgence. ». La DRH explique que « *Les techniciens travaillent de la même façon à domicile ou au bureau, le système d'appel est automatique pour résoudre les problèmes informatiques.* ».

Dans l'entreprise 2 (un établissement public national à caractère administratif employant 4 500 agents dans le secteur de l'administration publique des activités économiques), une première expérimentation de télétravail menée en 2015 et 2016 avait donné lieu à une généralisation de ce nouveau mode d'organisation dans l'accord signé en mars 2017 à raison de 2 jours fixes maximum par semaine. L'accord signé le 20 juillet 2021 sur le télétravail et le travail de proximité prévoyait la possibilité de poser jusqu'à 3 jours de télétravail par semaine en fonction de la quotité de travail et du poste occupé. Dans cet accord, il était également possible pour les agents volontaires de travailler sur un site plus proche de leur domicile que leur lieu de travail habituel : une forme de « *Flex office* » tendant vers une diminution du nombre de bureaux attitrés. La représentante syndicale affirme que « *Tous les emplois sont télétravaillables avec une distinction entre les conseillers, les managers et les fonctions support dans les directions régionales, pas en contact avec le public. Même à l'accueil, les personnes tournent sur le poste donc tout le monde peut télétravailler. Il y a beaucoup de nomadisme en raison du peu de bureaux attitrés.* ».

Dans l'entreprise 3 (un organisme de prévoyance sociale employant 1 700 agents dans le secteur de l'administration publique), un protocole d'accord local relatif au travail à distance a été signé en 2015 pour une durée de 3 ans complétant ainsi le protocole d'accord national signé dès 2014 au sein du régime de sécurité sociale. En 2018, un nouveau texte prolonge encore l'expérimentation pour 150 télétravailleurs avec une formule de 3 jours de télétravail pendulaire, sous certaines conditions, et des critères d'éligibilité particuliers jusqu'en 2021, date du dernier accord qui devrait de nouveau être renégocié en 2023.

Dans l'entreprise 4 (une structure employant plus de 435 salariés dans le secteur des activités immobilières), deux responsables du service RH expliquent que l'activité principale consiste en la location, la construction, la réhabilitation, et la vente de logements sociaux, sur 90 communes dans la région. Ils ajoutent que « *60 à 70 % des postes sont télétravaillables. Seuls les emplois de terrain tels que les ouvriers professionnels, les agents de proximité ne sont pas éligibles au télétravail. Le télétravail avait déjà été évoqué dans un accord QVT en novembre 2019, l'accord annonçait le travail déplacé à travers la possibilité de mettre à disposition un bureau, à un collaborateur extérieur qui pouvait travailler sur place après une réunion en dehors de son site habituel, c'est de la souplesse utile, il avait été établi la nécessité de traiter cette thématique dans un accord distinct. Un accord d'expérimentation a été négocié en 2019 avant la crise Covid, limité à l'encadrement avec une durée de vie d'un an, en télétravail flexible (à distinguer du télétravail « régulier » dont la fréquence et les jours de survenance sont prédéterminés dans le contrat de travail) qui répond à un besoin d'organisation ponctuel sans obligation de jour prédéfini et régulier ou récurrent, permettant l'exécution de tâches préétablies à son domicile. L'accord acquis avec les organisations syndicales a été signé en février 2020 pour une prise d'effet en mars 2020. A cause de la crise en mars 2020, cet accord n'a pas pu être appliqué. Dès le début de la crise sanitaire, le télétravail dérogatoire a été testé à très grande échelle du jour au lendemain, le dispositif de connexion à distance a parfaitement résisté à la connexion de beaucoup de personnes en même temps. Il existe une relation de confiance avec les syndicats qui a permis une meilleure communication. En avril 2021, on a signé un accord avec une liste des postes éligibles plus élargis.* ». Dans cette structure, le dispositif dérogatoire est toujours en cours au moment de l'entretien le 29 avril 2022 avec 2 jours de télétravail flexibles possibles alors que l'accord ne prévoit qu'un jour maximum.

Dans l'entreprise 5 (un établissement employant 90 salariés, dans le secteur des arts, du spectacle et des activités récréatives), le télétravail apparaît dans les accords de Négociation annuelle obligatoire (NAO) de janvier 2018, mars 2019 et décembre 2020 dans un paragraphe dédié à la qualité de vie au travail et plus particulièrement dans le sous-paragraphe portant sur « *l'articulation harmonieuse des*

temps de vie ». Il est mentionné « toute demande sera étudiée par la DRH pour envisager une solution personnalisée et le nombre de jour maximal de télétravail est limité à 1 jour ouvré ». Pendant la crise sanitaire, un Plan de prévention « Covid 19 » signé en mai 2021 est venu notamment porter le temps de télétravail à 100 % pour les pouvant effectuer l'ensemble de leurs tâches à distance.

1.2 Une nouvelle approche du télétravail testée dans une entreprise qui inverse la norme : juger si la présence sur site apporte ou non une plus-value

Une structure est allée encore plus loin, en testant une nouvelle approche du télétravail qui inverse la norme : « juger si sa présence sur site apporte une valeur ajoutée ».

Dans l'entreprise 2, le dernier accord négocié en juillet 2021, prévoit une nouvelle expérimentation sur une durée de 15 mois, basée sur la définition de temps de présence individuel et collectif défini en fonction de la combinaison de 3 variables :

- Les besoins de présence nécessaire pour rendre le niveau de service attendu en fonction des activités ;
- Les besoins de présence physique au titre de la cohésion du collectif et du maintien des interactions interpersonnelles ;
- Les besoins de présence physique appréciés individuellement par chaque agent dans le cadre de son activité pour assurer un service de qualité aux usagers ou clients internes.

Dans une interview accordée à AEF info, le directeur général adjoint en charge des ressources humaines et des relations sociales, déclarait : « Plutôt que de réfléchir à un quota de jours de télétravail, je souhaite inverser le raisonnement. Qu'est-ce qui justifie qu'un agent vienne en présentiel ? ». Il décrivait « 3 variables pour éclairer cette question : le service rendu, la cohésion du collectif et la démarche de performance par la confiance qui vise à donner plus d'autonomie à l'agent. C'est à lui, en fonction de la nature de son activité, de juger si sa présence sur site apporte une valeur ajoutée ».

L'article mentionne que l'expérimentation sera basée sur le volontariat des collectifs des agences/services et mise en œuvre sur 90 agences (2 à 3 services par établissement). Les sites sont choisis sous condition que 80 % des agents d'une entité soient volontaires à télétravailler dans le cadre défini pour l'expérimentation.

L'expérimentation suscite des réserves ou inquiétudes chez certains syndicats, y compris parmi les signataires. Une organisation syndicale n'a pas signé l'accord estimant la prise en charge des frais « largement insuffisante » (indemnité annuelle forfaitaire de 100 € au titre des frais de télétravail, versée en fin d'exercice, sous réserve de la réalisation de 35 jours de télétravail par année civile). Elle regrette aussi « l'absence d'engagement sur la réduction des m² de locaux » ou le "rappel incessant" des devoirs de l'agent en télétravail, en particulier pour la responsabilité de son installation. L'organisation juge que l'expérimentation est « extrêmement problématique car il s'agit d'une réorganisation globale du travail qui va bien au-delà du télétravail ». Elle critique, en particulier, une "individualisation toujours plus grande des activités". Selon ce syndicat, les agents ont "besoin les uns des autres pour réaliser leur travail au quotidien".

1.3. Une extension des critères d'éligibilité et modification des fréquences de télétravail

De manière générale, lors de la renégociation des accords sur le télétravail, un élargissement des critères d'éligibilité est mentionné, afin d'une part d'identifier toutes les tâches télétravaillables et, d'autre part, rendre accessible le télétravail à des métiers ou des contrats qui ne pouvaient en bénéficier jusqu'à présent (tels que les assistantes sociales ou les personnes en CDD ou en alternance). Le nombre de jours de travail à distance par semaine est également évoqué lors de certaines

négociations, tantôt à la hausse, tantôt à la baisse. Chaque structure continue ainsi d'expérimenter la mise en pratique du télétravail afin de trouver le bon équilibre entre « présentiel » et « distanciel » adapté à son activité et dans un but de maintenir un collectif de travail.

Dans l'entreprise 1, le premier accord signé en 2018 prévoyait que les périodes en télétravail ne pouvaient pas excéder 40 % du temps de travail hebdomadaire du salarié, par journée complète uniquement. Pour un temps complet, cela correspondait à 2 jours de télétravail par semaine. Un avenant à cet accord, signé le 6 décembre 2021 suite à la demande de révision de l'employeur, a augmenté le rythme de télétravail en passant de 40 % à 60 %, soit 3 jours. Le cadre dirigeant interrogé, mentionne que la négociation du dernier avenant s'est bien déroulée car l'augmentation de la fréquence de télétravail correspondait à une demande de toutes les parties prenantes en même temps.

Dans l'entreprise 5, la fréquence des jours de télétravail est passée de 1 jour avant la crise, à 2 jours par semaine.

Dans l'entreprise 4, l'accord signé en mars 2021 mentionne : « Le télétravail prendra la forme d'une journée non fractionnable de télétravail à domicile, au maximum, par semaine ». Pourtant, en avril 2022, deux responsables du service RH, expliquent : « la pandémie nous fait tout revoir, une réflexion d'extension est en cours. Cela va certainement être revu à la hausse, ça va bouger ! La bonne formule, c'est le télétravail flexible très important avec 1 ou 2 jours maximum avec des variations pour les collaborateurs du siège qui travaillent 4,5 jours. Cela sera l'objet d'une future négo. »

Finalement, dans le dernier accord signé le 28 juillet 2022 dans cette structure, aucune augmentation de la quotité de télétravail n'a été prévue, sauf de manière dérogatoire sous réserve d'acceptation préalable du Directeur Général

Dans l'entreprise 3, en 2018, un texte prolonge l'expérimentation pour 150 télétravailleurs. Il prévoyait une formule de 3 jours de télétravail pendulaire. Les conditions et des critères d'éligibilité particuliers excluaient notamment les emplois de contrôleurs sécurité, et les emplois d'assistants de service social dont plus de la moitié de l'activité consiste en l'accueil des assurés. En mai 2022, les deux responsables RH interrogés expliquent « la crise a entraîné du full télétravail, il a été difficile de faire revenir les agents, heureusement qu'en septembre a été mis en place le nouvel accord négocié et multipliant par 10 le nombre de télétravailleurs ». Ils ajoutent qu'en mai 2022 : « 87 % des salariés télétravaillent principalement les conseillers retraite qui constituent le cœur de métier. Les assistantes sociales ont désormais le droit à 1 jour fixe de télétravail et 40 jours en plus sous condition. Pour des raisons de confidentialité, les appels téléphoniques et rendez-vous ne peuvent se faire au domicile, seules les activités de suivis statistiques ou administratifs peuvent se faire au domicile. Pour les préventeurs, ingénieur conseil ou contrôleur de sécurité, qui réalisent des métiers itinérants, ils peuvent télétravailler 1 jour par semaine pour la rédaction de leur rapport. Pour les préventeurs cadres, ils sont au forfait, ils ne badgent pas donc ils sont complètement autonomes. Sont exclus du télétravail les employés sécurité et courrier. ». Concernant la quotité de télétravail, le dernier accord négocié en 2021, passe de 3 jours maximum de télétravail à 2 jours, avec 1 jour de présence en commun sur site. A cet égard, il est mentionné dans l'accord « Afin de maintenir un lien suffisant entre le salarié et son organisme employeur, le télétravailleur doit être présent dans l'unité de travail à laquelle il appartient 3 jours par semaine, en fonction de la durée de son temps de travail. Dans chaque unité, 1 jour de présence commun et simultanément devra être déterminé. Ces temps de présence sur site seront notamment dédiés à l'animation par le manager du collectif de travail et à l'organisation de temps collectifs et d'échange. ».

La diminution de la quotité de télétravail est-elle le signe d'un retour en arrière ou juste l'expression d'un rééquilibrage nécessaire au maintien du collectif ?

2. La crise sanitaire a été un catalyseur pour les entreprises « percutées » qui ne disposaient d'aucun accord sur le télétravail

Parmi les 10 entreprises interrogées, 5 n'avait jamais mis en œuvre le télétravail dans leur organisation avant la crise sanitaire. En raison notamment de l'activité de ces structures ou du mode de fonctionnement de leur hiérarchie, le télétravail a alors souvent été mis en œuvre par obligation et dans l'urgence, en réaction à la crise sanitaire. Certaines personnes ont ainsi expliqué avoir été « *percutées par la crise sanitaire* » qui est venue déclencher ou accélérer la négociation d'un accord rédigé parfois dans la hâte, compromettant ainsi sa mise en application, ou au contraire négocié étape par étape, accompagné quelquefois d'organismes experts « *pour proposer aux partenaires sociaux une structure d'accord télétravail au plus près de la réalité du terrain* ».

2.1 Accord négocié pendant la crise mais non appliqué : « Le télétravail pendant le confinement a été inédit. Maintenant tout le monde est en présentiel. »

Dans certaines entreprises, l'accord conclu en urgence pendant la crise sanitaire, n'est plus appliqué un an après. Les salariés éligibles ne télétravaillent pas. Plusieurs raisons sont citées par les personnes interrogées notamment le manque de confiance de la direction qui privilégie le contrôle en présentiel, la communication en direct.

C'est le cas dans l'entreprise 6 (un établissement du secteur de la fabrication de matériels de transport, employant 66 salariés), majoritairement des ouvriers, des techniciens et mécaniciens dans l'atelier de fabrication, d'assemblage et de maintenance, les postes de production ne sont pas éligibles au télétravail. Seule une dizaine de personnes occupent des postes en bureau d'étude (calcul, conception, prototype et méthode, conformité, validité) ou des postes administratifs (RH, comptabilité, commercial et support prévente). Pendant l'urgence du premier confinement, bien que la direction n'y soit pas favorable. Le télétravail a été mis en place « *par obligation, en réaction à la crise épidémique* ». Les entretiens réalisés auprès de 2 personnes, l'une travaillant au service des ressources humaines et la seconde occupant un poste de commercial et détenant un mandat d'élue au CSE, ont permis de déceler une nette différence entre le télétravail prescrit dans l'accord et le télétravail réel.

Au plus fort de la crise sanitaire, plusieurs salariés de cette entreprise ont télétravaillé suite aux injonctions gouvernementales « *mais la situation s'est avérée non concluante pour la direction, d'une part. D'autre part, certains salariés voulaient étendre les fonctions éligibles au télétravail.* » confie la responsable RH. Le Délégué syndical occupant un poste de technicien de terrain non éligible au télétravail, a relayé les demandes des salariés pour notamment élargir les critères d'éligibilité au télétravail auprès de la direction non favorable au télétravail. Les recommandations du gouvernement ont permis une remise en question de la direction, cela a été une opportunité pour négocier un premier accord. L'accord a été formalisé par l'avocat de l'entreprise. La durée de la négociation a été « *rapide* » confie l'élue au CSE. L'entreprise a lancé des « *négociations* » pour conclure à un accord en janvier 2021 afin d'encadrer la pratique du télétravail.

L'accord comprend 17 pages et aborde toutes les thématiques prévues par l'article L1222-9 du Code du travail. Le préambule expose les avantages du télétravail pour l'entreprise et pour les salariés, le champ d'application concerne l'ensemble des salariés de l'entreprise, des critères généraux d'éligibilité sont énumérés. Il est ensuite inscrit « *les parties conviennent que sont éligibles partiellement au télétravail : le responsable qualité, le responsable navigabilité et le service ressources humaines* ». Il est mentionné dans le paragraphe suivant que le fait « *d'être éligible au télétravail ne permet pas au salarié de prétendre de ce seul fait au bénéfice du télétravail. L'accord de la Direction*

est nécessaire... Le télétravail s'inscrit dans une démarche fondée sur la volonté commune et la double réversibilité tant du salarié que de l'employeur ». Dans un autre paragraphe, il est noté qu'en cas de circonstances exceptionnelles, le télétravail pourra être mis en place unilatéralement et temporairement par la direction de l'entreprise. Il est mentionné que la fréquence du télétravail « sera limitée à 1 jour par semaine ». La mise en œuvre du télétravail ne donne « lieu à aucune indemnisation puisqu'elle résulte d'une volonté du salarié et que ce dernier réalise des économies de transport et en tire des avantages en terme d'organisation (...) ». Il est inscrit que « cet accord est soumis avant sa signature à la consultation du CSE et qu'il est conclu pour une durée indéterminée. ».

Au moment de l'interview en mars 2022, seule une personne en mi-temps thérapeutique pratiquait le télétravail. « *Le télétravail pendant le confinement a été inédit. Maintenant tout le monde est en présentiel* » confirme [la représentante du service RH](#), elle ajoute « *en raison de l'activité industrielle de l'entreprise, le télétravail a été techniquement difficile à mettre en place. En effet, d'une part dans ce secteur d'activité, le cœur de métier est réalisé dans l'atelier de fabrication et, d'autre part, pour les concepteurs il existe des inspections qui nécessitent la présence des intervenants pour contrôler les prototypes et signer les documents permettant de garantir la qualité auprès du client.* ».

Mais au-delà de la particularité de l'activité, d'autres raisons viennent expliquer la réticence de la direction à mettre en place le télétravail pour les postes qui le permettraient.

Le contrôle en présentiel, la communication en direct et le manque de confiance sont des éléments cités par les interviewés : « *Pour certains postes télétravaillables, le patron ne souhaite pas renouveler l'expérience pour avoir le contrôle et pour la communication, c'est plus facile en présentiel. La direction n'a pas la volonté de faire du télétravail parce qu'il y a un manque de confiance et met plus de freins par besoin de proximité et de contrôle en présentiel. Elle a besoin d'évaluer la productivité car elle n'est pas habituée à ce type d'organisation à distance. Le télétravail n'est pas un réflexe pour eux. Le manager va avoir tendance à moins solliciter une personne en télétravail. Cette façon de travailler n'est pas habituelle, elle est compliquée à mettre en place. 1 jour par semaine à la demande avec aucune prise en charge de frais est une "bonne formule" pour cette entreprise et c'est déjà un gros effort de la direction.*

L'organisation est très pyramidale, le patron et sa femme dirigent l'entreprise tant qu'ils ne sont pas obligés d'imposer le télétravail, ils préfèrent le présentiel. Les employés travaillent en open space, tout le monde est très accessible. La direction considère que si la personne n'est pas présente physiquement, elle est considérée comme absente, le directeur a déjà été amené à dire "je lui demanderai demain à son retour" même si la personne est en télétravail. Les salariés veulent que le télétravail perdure mais ce n'est pas le souhait de la hiérarchie. Il faudrait réfléchir à le faire évoluer pour lui accorder une place plus légitime ; la mentalité de la direction doit évoluer à ce sujet. On a fait un bilan entre nous, les salariés après le mois de janvier 2022, période où le télétravail a été de nouveau fortement préconisé par le gouvernement, le retour a été plutôt positif et nos supérieurs ont eu un bon retour mais ils n'ont pas changé d'avis sur le télétravail, ils préfèrent le présentiel. En télétravail, le temps de travail est organisé comme on veut, on peut se lancer dans un travail sans être interrompus, c'est différent du travail en open space sur site, le travail n'est pas altéré au contraire » confie [l'élue](#).

[La représentante du personnel](#) déclare : « *Concernant la négociation de l'accord, on en a parlé en CSE puis l'accord a été rédigé par un avocat avec un langage juridique, je ne l'ai pas trouvé très clair. J'ai signé l'accord mais je le regrette, l'accord ne concerne que 2 personnes et exclut pas mal de personnes. Cet accord ne sert à rien. Le CSE souhaite le dénoncer pour le renégocier. Faut qu'on se penche sur la procédure de dénonciation des accords, la bonne formule serait plutôt de 2 jours de télétravail par semaine.* ».

2.2 Application stricte de l'accord négocié pour verrouiller, contrôler et encadrer la pratique du télétravail

Dans d'autres entreprises, bien que les directions soient initialement réticentes au télétravail, la crise sanitaire a été le déclencheur de la négociation d'un accord afin de répondre aux attentes des salariés majoritairement éligibles et favorables au télétravail. La mise en place de ce mode d'organisation, dans ces entreprises est organisée et contrôlée chaque semaine par la hiérarchie. Le nombre de jours télétravaillables est strictement limité.

Dans l'entreprise 7 (une filiale d'un groupe localisé en Suisse appartenant au secteur des autres industries manufacturières ; réparation et installation de machines et d'équipements, employant 16 salariés dans la région), un technicien détenant un mandat de délégué syndical explique « *la pandémie a presque été une opportunité pour instaurer le télétravail* ». Les 16 salariés tous éligibles au télétravail, occupent des postes de dessinateurs en bureau d'étude ou d'ingénieurs projet. Le groupe pas très favorable à l'instauration pérenne du télétravail car la grande majorité de ses salariés sont des ouvriers en atelier, avis partagé par la direction locale également réticente. Les représentants du personnel ont abordé le sujet durant plusieurs années et notamment pour relayer la demande de salariés résidant loin de leur travail mais « *ce n'était pas envisageable pour la direction* » confie l'assistante RH. Elle ajoute : « *La crise sanitaire été le déclencheur. L'obligation de confinement au mois de mars 2020 a accéléré la mise en place du télétravail qui a été facilitée dans la mesure où l'ensemble des salariés étaient déjà équipés d'ordinateur portable et de téléphone. Quasiment tous les supérieurs hiérarchiques sont à Zurich, 80 à 90 %. Certaines personnes sont "old school", est-ce qu'il y a une notion de confiance, je ne sais pas, la direction dit que les managers doivent être présents pour encadrer les équipes.* ».

Dans cette entreprise, un accord simplifié d'expérimentation du télétravail pour 3 mois a d'abord été signé le 27 août 2021 « *afin de permettre aux collaborateurs de continuer à utiliser le télétravail entre la période dite "Covid" et la mise en place d'un accord collectif sur le long terme* ». Dans ce dernier, il est mentionné que « *le télétravail est ouvert aux activités et fonctions pouvant être exercées à distance (...) au regard de l'autonomie dont fait preuve le collaborateur (...). Il est rappelé la présence sur le terrain des collaborateurs appartenant à la catégorie des cadres de direction dont on attend notamment l'animation et la coordination au quotidien des équipes avec la plus grande proximité (...). La fréquence est de 6 jours maximum par mois calendaire avec 2 jours maximum par semaine. La mise en place du télétravail se fait sur demande par mail à son supérieur hiérarchique avec copie au service RH au plus tard le mercredi pour la semaine suivante. Des réunions de planning de charge (Ops Review²) ont lieu chaque jeudi pour vérifier la cohérence des demandes, l'absence d'impact sur l'organisation et le respect du quota de jours mensuel demandé par le collaborateur. Le responsable hiérarchique répondra au plus tard le vendredi. Le refus sera motivé. Les aspects télétravail du planning sur le réseau commun sont mis à jour lors de l'Ops Review. Les changements de dernière minute ne sont pas permis.* ».

Un accord plus étoffé avec un questionnaire d'autodiagnostic et un test de compatibilité a été signé en janvier 2022 faisant suite à une charte du télétravail mis en place par le groupe fin 2021. Il viendra entériner les éléments inscrits dans l'accord expérimental.

Un ingénieur de la société confirme l'application stricte des éléments inscrits dans les accords « *Le mode d'organisation, une semaine à l'avance ne pose pas trop de problème sauf quand la confirmation de l'acceptation du télétravail arrive un peu tardivement. C'est une bonne formule avec cette organisation une semaine à l'avance. Il faudrait juste encore plus de flexibilité car une fois que les jours ont été validés, on ne peut plus les changer, occasionnellement il y a des arrangements qui sont*

² Réunion hebdomadaire pour faire un point sur l'activité

possibles. Les collègues avec qui je suis amené à travailler, savent quand je suis en télétravail car une fois que c'est validé, il y a un calendrier sur le réseau et on sait qui télétravaille, salariés comme manager. Pour moi c'est pas mal, j'aime bien télétravailler. Je fais des économies en matière de transport permettant aussi de réduire la pollution. Je dispose de plus de flexibilité pour aller chercher mes enfants au collège, un gain de temps dans la vie perso. Le matin, je me lève plus tard, je travaille plus en télétravail mais c'est de ma propre volonté. A 19h j'arrête le travail à la maison et au bureau aussi. ». Il ajoute que « 2 jours de télétravail, c'est le bon rythme pour moi. Je reviens en présentiel avec plaisir, je télétravaille 1 jour sur 2 et cela me va bien. ».

Il ajoute « pour l'instant, l'accord est appliqué à la lettre. J'attends de voir ce qui va se passer après avoir épuisé mes 50 jours dans l'année car je pense qu'en septembre, j'aurais tout épuisé, les jours sont décomptés par rapport à la limite de 50 jours imposée par le groupe. C'est une question qui va revenir sur la table quand tout le monde aura épuisé ce quota. ».

2.3. Un accompagnement de l'INRS et l'ARACT dans la mise en place du télétravail

Dans certaines structures la négociation des accords est organisée et menée notamment par une chargée de mission dédiée aux questions de qualité de vie au travail. La mise en place de ce mode d'organisation se fait ainsi en concertation avec les salariés en plusieurs étapes. Le processus de mise en place est enrichi par l'appui et l'expertise d'organismes extérieurs.

Dans l'entreprise 8 (un établissement appartenant au secteur des autres activités de service employant 118 salariés dans le domaine de l'hébergement de personnes âgées dépendantes), l'engouement pour le télétravail n'était au départ pas très important, compte tenu de l'activité et du nombre limité de personnes concernées. La crise sanitaire a accéléré la mise en place du télétravail pour les postes qui le permettent. Le directeur de l'établissement explique : « nous avons été percutés par la crise, les dossiers n'étaient pas tous informatisés, une personne venait pour les scanner, une visioconférence était organisée quotidiennement par les RH. Pour les dossiers de soin des patients, nous avons changé de logiciel de soin, pour passer en mode "sas" accessible sur le cloud. Nous assistons à une véritable révolution numérique. Nous avons utilisé la plateforme de communication Slack³ pendant le premier confinement parce que tout le monde n'avait pas de mail pro. ».

Dans cette structure qui dépend d'une fondation centrale avec plusieurs établissements sur le territoire, les membres du Comité de pilotage central Qualité de vie au travail (QVT) ont fait le choix d'un accord de méthode préalable, pour mettre en place une période d'expérimentation du télétravail de 6 mois afin de déterminer les salarié(e)s volontaires et éligibles au télétravail et d'en fixer le nombre maximum dans chaque établissement. Cette expérimentation a également permis « de proposer aux partenaires sociaux une structure d'accord télétravail au plus près de la réalité du terrain. » explique la direction.

La chargée de mission QVT interrogée décrit les différentes étapes de mise en place du télétravail : « un accord de méthode a été signé en décembre 2020 pour encadrer l'expérimentation du télétravail et poser les grandes lignes ; on va tester le cadre sur une période de 6 mois. Un appel à candidature a été lancé pour l'expérimentation. Les salariés avaient un document à remplir avec la fréquence du télétravail, les tâches à accomplir, les conditions ergonomiques du domicile etc. Un guide pratique de l'INRS a été transmis à l'encadrement. Nos documents ont été construits et validés en COPIL, accompagné par l'ARACT. Pendant la période d'expérimentation, on a constaté des disparités entre établissements sur des postes d'ergothérapeutes et de psychomotriciens, il y avait des différences entre établissements qui nous ont permis d'harmoniser les pratiques. Il y a des tâches qui sont

³ Slack est une application de messagerie pour les entreprises qui connecte les personnes aux informations dont elles ont besoin.

télétravaillables dans des métiers non télétravaillables. Pour les professions qui sont dans l'accompagnement les éducateurs spécialisés par exemple, une journée de télétravail tous les 15 jours pour la rédaction des rapports. Mais on n'a dû aussi dire non au télétravail pour certains métiers de terrain à cause des ratios de présence. L'objectif est l'égalité d'accès au télétravail avec une objectivité dans les critères de refus. ». Elle ajoute : « Les collègues qui ont expérimenté sont moins fatigués et ressentent un aspect positif sur leur santé. Le revers c'est l'allongement de la journée de travail. ». La comptable, cadre au forfait, interrogée confirme en expliquant : « Beaucoup de mes tâches sont télétravaillables : rapprochement bancaire, saisine comptable (...). La difficulté réside dans le " je m'arrête", je travaille beaucoup plus à la maison. Le temps de travail est réaffecté au travail, plus de notion de début et de fin. Les tâches que je prévois de faire sont réalisées dans la journée. Je suis plus organisée. ».

L'accord signé en mars 2022 après collecte et analyse des résultats issus de l'expérimentation : le télétravail est possible « 2 jours fixes en faisant une demande au supérieur hiérarchique qui doit les valider. Pour le télétravail régulier, les jours sont fixes, une seule demande à réaliser, pour le télétravail occasionnel une demande à chaque fois avec un délai de prévenance » explique la chargée de mission QVT.

3. La perception du télétravail dans les entreprises

Globalement, le télétravail est perçu comme un facteur d'amélioration de la qualité de vie au travail, d'un meilleur équilibre entre les temps de vie lié principalement au gain de temps de transport entre le domicile et le lieu de travail. Malgré les nombreux avantages qu'il présente, le télétravail occasionne également des changements liés notamment à l'individualisation du travail modifiant *de facto* les liens sociaux et les méthodes de management.

3.1 L'hybridation du travail : « un bon en avant vers la modernité » et une amélioration de la qualité de vie

➤ Vers une dématérialisation et une digitalisation des métiers

Dans plusieurs entreprises, depuis la crise sanitaire, les salariés ont vécu une accélération des processus de dématérialisation et assistent à plus de réunions à distance en visioconférence. De nombreuses questions liées à la connexion à distance et à la sécurisation des données restent à solutionner.

Dans l'entreprise 5, la responsable du service comptable mentionne avoir vécu « un bon avant vers la modernité » dans son métier notamment à travers l'évolution des relations avec les commissaires aux comptes en visio. Elle ajoute : « On a amélioré notre qualité de vie de pouvoir télétravailler de temps en temps, c'est un plus ! ». La directrice des ressources humaines explique « avoir, avec la crise accéléré un cap fixé vers plus de dématérialisation. ».

Dans l'entreprise 3, la DRH explique « Les process doivent évoluer, nous sommes en phase de dématérialisation, notamment en RH, avec un coffre-fort numérique pour mettre les bulletins de salaire en ligne. Une réflexion sur la signature électronique est en cours. Le workflow local est cadré, en terme de modélisation des processus métiers et la gestion des processus métiers, avec les informaticiens, pour aller très vite, nous sommes dans l'ère de l'industrialisation des process : l'objectif d'aller vite est réussi. ».

Dans l'entreprise 4, les deux responsables du service RH mentionnent : « la construction des process se poursuit de manière accélérée. Notre démarche de digitalisation est engagée depuis 2010, facturation en 2013 et 2014 ; le process de télétravail pousse à la dématérialisation, les bureaux à distance, signature dématérialisée. Le côté full dématérialisé, on n'y est pas encore, c'est un projet à mener pour assouplir la structure. On sera amenés à aller plus loin dans cette démarche » Elle ajoute : « nous avons réalisé des recrutements à distance pendant la période de crise, maintenant les recrutements sont un peu mixtes et avec la possibilité d'être asynchrone en entretien, pour la pré-qualification en vidéo enregistrée pour la première étape, première sélection qui fait partie d'une palette d'entretiens. Nous avons un projet de logiciel pour les nouveaux arrivants pour le "onboarding"⁴ qui va dans le sens de la digitalisation des process. Dès le premier confinement, lors de la mise en place du télétravail généralisée une application sur smartphone a été mise en place pour le télétravail. Avec TOKEN, possibilité de se connecter depuis son smartphone personnel pour consulter les dossiers des usagers. ».

Dans l'entreprise 2, la représentante syndicale affirme « on est à la pointe de l'administration digitale. Même la formation des agents se fait de plus en plus à distance mais c'est plus lié à l'évolution du numérique qu'au télétravail. Des épreuves de sélection interne à distance via une plateforme existent

⁴ L'onboarding désigne le processus d'intégration mis en place à l'arrivée d'un nouvel employé dans une entreprise. Ces actions de ressources humaines permettent à la personne recrutée de prendre ses marques et facilitent sa prise de poste.

en ligne. Chaque candidat peut passer son épreuve depuis son ordinateur professionnel de façon dématérialisée et selon la modalité de son choix soit à distance, du lieu de son choix avec une surveillance par captation d'images webcam et de son, soit en présentiel dans un lieu défini par l'établissement avec une surveillance physique, si l'agent a opté pour une passation des épreuves écrites en présentiel. ».

Dans l'entreprise 1, le manager d'une équipe de 3 salariés répond : « les outils métiers ont évolué avec les versions web. Skype au début n'était pas ouvert à tout le monde, maintenant tout le monde peut faire des visios, il y a une évolution des outils. ».

Dans l'entreprise 8, la chargée de mission QVT mentionne, qu'un « Travail sur la dématérialisation, processus d'amélioration des outils informatique et l'embauche d'un responsable d'information et Délégué à la Protection des données est en cours, on a besoin d'harmoniser nos outils de gestion du temps aussi. ».

La comptable, cadre, confie : « Avant je n'étais pas trop mail, je travaillais beaucoup avec le papier. Maintenant, je travaille beaucoup par mail, je reçois plus de 60 % de mes factures par mails. Je travaille beaucoup plus avec les outils informatiques, à 2 ans de la retraite. La boîte mail est incontournable, tout se fait par internet. ».

Elle ajoute que « les freins et les limites vont être techniques, en terme d'accès VPN, de connexion en fonction de la localisation des établissements, problèmes liés à la sécurité de l'information d'un Centre hospitalier. Il n'y a pas de possibilité d'imprimer également, faut attendre de revenir au bureau pour imprimer. Il y a des efforts à faire sur la dématérialisation pour les docs comptables par exemples. Il y a des contraintes encore notamment dans notre démarche responsabilité sociétale de l'entreprise à venir pour réduire le papier et les impressions ».

➤ Davantage de confort et une meilleure productivité⁵ perçue par les salariés

Plusieurs personnes interrogées aussi bien du côté employeur que salariés mentionnent avoir constaté une hausse de la productivité en télétravail en lien avec le gain de temps dans les transports et dans la « préparation du matin », temps réaffecté au travail avec une meilleure concentration dans la réalisation de certaines tâches. Des économies ont été comptabilisées par les entreprises principalement au travers de la réduction des déplacements grâce aux réunions à distance.

Un formateur de l'équipe pluridisciplinaire dans un Centre de santé au travail souligne ainsi que certaines personnes « se sentent plus performantes en télétravail. ». Il ajoute que le fait de maîtriser son environnement engendre « plus d'efficacité en moins de temps ». Il explique : « la grande majorité des personnes suivies dans le cadre de son activité apprécie le télétravail. Une minorité considérait le télétravail comme "un tunnel". Le monde du travail a pris un bon énorme, il a complètement intégré le télétravail et les outils ont évolué. Les jeunes salariés sont très demandeurs de flexibilité et d'une meilleure conciliation de la vie privée et la vie professionnelle. Les chefs d'entreprises le ressentent fortement et s'adaptent. ».

Dans l'entreprise 8, une comptable, cadre, confie : « le télétravail déstresse. Il y a un certain confort en télétravail je ne suis pas dérangée en permanence, je gagne en productivité et en confort au niveau du travail, je suis plus détendue car j'ai moins de transport, je gagne du temps dans la préparation le matin

⁵ « S'il est permis de penser que l'utilisation accrue du télétravail à long terme peut améliorer la productivité et divers autres indicateurs économiques et sociaux (bien-être des employés, égalité entre les sexes, inégalités régionales, logement, émissions), son impact global n'est pas tranché et il ne faut pas exclure certains risques, en particulier pour l'innovation et la satisfaction des travailleurs. » Extrait du rapport sur les « Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-Covid-19 : quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation ? », OCDE, juillet 2020

(maquillage, choix des habits), on souffle un peu même s'il y a toujours de la pression liée à la réalisation du travail comme pour payer les fournisseurs dans les temps. Par contre je suis en permanence sous pression au bureau et je relâche un peu de pression à la maison ». Elle ajoute : « en télétravail il y a un enrichissement des tâches. Il y a certaines choses que je n'avais pas le temps de faire au bureau et que je prends le temps de faire chez moi. Par exemple, les tableaux d'amortissement des emprunts, je fais les mises à jour sur le logiciel comptable, ce qui permet de générer les écritures automatiques, cette activité me fait gagner du temps puisqu'elle génère des écritures pour toute l'année. Mon cerveau est concentré sur une tâche. J'ai bien vécu le bilan cette année grâce au télétravail. Par contre, même s'il y a une prise en charge des frais à hauteur de 2,50 € par jour de télétravail sans dépasser 20 € par mois. On y perd financièrement à cause de l'augmentation de la consommation d'électricité, du chauffage et de l'eau, même si on économise un peu d'essence et sur l'usure de la voiture. Il n'y a pas forcément d'équilibre au niveau des frais kilométriques, on est perdant, on paye plus d'impôt. Ce n'est pas un avantage financier. C'est un choix ! ».

La chargée de mission QVT confie : « le télétravail est pour moi un enrichissement car nous sommes moins sollicités, pas dérangés, il n'y pas d'interruption dans les tâches. Par rapport à la question d'autonomie, on apprend à prendre plus d'initiative. ». Elle ajoute « les collègues pendant l'expérimentation m'ont dit avoir augmenté leur productivité. ».

Le directeur de l'établissement explique « il n'y a pas de perte de productivité, on a une meilleure structure de l'organisation du travail. Par exemple, la clôture des comptes cette année est prête à temps, même un peu en avance, contrairement aux autres années. On a réalisé des économies sur les déplacements au siège qui coûte 300 000 € par an. Nous réalisons beaucoup plus de visios. Le télétravail n'affecte pas la nature du travail, c'est à nous à nous transformer. Il y a une bonification des tâches, une meilleure concentration à la maison, pas déranger par les résidents et une meilleure performance dans la réalisation des tâches. ».

Dans l'entreprise 2, la représentante syndicale affirme « Il y a des avantages au télétravail, on travaille plus au calme, plus tranquilles notamment sur les tâches pour produire des statistiques, on est plus efficace. ».

Dans l'entreprise 7, un ingénieur confie « avant j'étais dans un open space et maintenant, j'ai un bureau individuel à cause de la Covid et grâce à la libération d'un bureau suite à un départ à la retraite. La productivité est peut-être meilleure en télétravail, je garde les tâches qui nécessitent plus de concentration à la maison. J'espère que le télétravail va perdurer, c'est un accord pour 3 ans. La prochaine étape sera d'augmenter le nombre de jours de télétravail dans l'année. » L'assistante RH ajoute que « Environ 99 % des salariés sont pour le télétravail. ».

Dans l'entreprise 9 (une structure employant 220 employés dans le secteur de l'administration publique des activités économiques), le responsable de secteur et délégué syndical explique : « La Covid a permis une prise de conscience : la mise en place d'une expertise financière a fait ressortir que financièrement la structure réalise des économies quand les salariés télétravaillent, le résultat est excédentaire ».

Dans l'entreprise 10 (une structure employant 2 salariés dans le secteur des activités juridiques, comptables, de gestion), l'employeur a décidé de prendre en charge les frais de télétravail (électricité, assurance, chauffage) à hauteur de 200 € par mois comprenant également l'indemnisation de l'utilisation des mètres carré au domicile.

Dans l'entreprise 3, la DRH mentionne que « le télétravail est un numéro d'équilibriste : équilibre à avoir pour ne pas que cela touche à la performance de l'entreprise. Il faut mesurer la performance et la productivité mais cela pose des difficultés. ».

3.2. Un risque de porosité entre vie professionnelle et vie personnelle

La frontière entre vie professionnelle et vie privée est plus floue lorsque le télétravail est réalisé à domicile. Certains télétravailleurs réussissent à trouver un équilibre quand d'autres rencontrent des difficultés pour se déconnecter bien que leur employeur rappelle régulièrement le droit à la déconnexion. Une minorité des salariés ne souhaitent pas télétravailler et préfèrent le présentiel quotidiennement.

➤ Le droit à la déconnexion doit parfois être rappelé

Dans l'entreprise 5, la DRH souligne « *L'équilibre entre vie pro et vie perso, c'est l'intérêt du télétravail, on compense. C'est cette liberté qui permet d'être efficace, il y a une porosité dans les 2 sens. La déconnexion est prônée par l'entreprise.* ».

Dans l'entreprise 2, la représentante syndicale affirme « *Il y avait déjà une porosité avant entre vie privée et vie pro, difficile de faire entrer un service public chez soi. Pendant les conversations téléphoniques votre entourage entend ce que vous dites. Il faut essayer d'être seul mais ce n'est pas toujours facile sous le regard de ses enfants. Ce n'est pas évident, car cela interroge aussi les questions de confidentialité. Cela change profondément la nature des entretiens.* ».

Dans l'entreprise 8, la chargée de mission QVT indique : « *il faut éteindre l'ordi quand on a fini, pas aller et venir entre vie pro et vie perso. Le gain de temps de transport n'est pas censé allonger la journée de travail. Dans l'accord, il est important de définir à quelle heure on peut joindre les collègues de travail. Sur le fait de ne pas appeler un salarié à n'importe quelle heure c'est un point de vigilance.* ».

Dans l'entreprise 7, un technicien détenant un mandat de délégué syndical explique que « *Le télétravail est choisi, on a du mal à déconnecter on a tendance à travailler plus, c'est un état d'esprit et une mauvaise habitude. En déplacement à l'étranger, on peut s'appeler à n'importe quel moment. Le droit à la déconnexion est rappelé, pendant les diagnostics, le service RH a reçu chaque salarié en entretien pour parler du droit à la déconnexion.* ».

Dans l'entreprise 1, le manager d'une équipe de 3 salariés répond : « *Le droit à la déconnexion est bien appliqué, je n'ai jamais vu un salarié être pris à partie parce qu'il n'a pas répondu. Cela se passe vraiment très bien, plus de fluidité pour assurer une livraison d'électroménager et les rendez-vous chez le médecin* ».

➤ Pour quelques résistants au télétravail, la scission entre le domicile et le travail est stricte

Dans l'entreprise 7, l'assistante RH indique « *Une personne âgée de 60 ans refuse catégoriquement de télétravailler. Elle dit "mon domicile c'est mon domicile, je ne veux pas travailler chez moi", elle fait la scission entre domicile et lieu de travail. Et pourtant, au bureau elle travaille à 100 % à distance avec la Suisse.* ». Elle ajoute : « *Le télétravail affecte plus le relationnel, c'est vraiment le point important, mêmes les salariés et les élus qui souhaitaient le mettre en place ont été impactés par la période sans se voir physiquement, cela a continué à dégrader les modes de communication. Le télétravail oui mais il faut un cadre, le télétravail à 100 % n'est pas bon, il faut qu'il y ait de la cohésion. Les gens communicants cherchaient le contact. D'autres personnes plus introverties moins communicantes, si on ne les contactait pas, nous n'avons pas de nouvelles. Le télétravail est une bonne chose mais il faut un cadre et le limiter.* ».

Dans l'entreprise 8, la comptable, délégué syndical, proche de la retraite, explique « ne pas adhérer au télétravail ». Elle préfère venir travailler au bureau tous les jours.

Dans l'entreprise 2, Mme C, représentante syndicale affirme : « le télétravail est entré dans les mœurs, cela devient la norme. C'est presque l'agent qui ne télétravaille pas qui devient l'exception : par exemple une personne de plus de 55 ans n'aime pas télétravailler peut renvoyer une image négative; Ce n'est pas simple de ne pas télétravailler. Même si on a le choix ; il a une pression douce. Certaines personnes n'ont pas internet chez eux et finissent par le prendre pour une journée de télétravail. ».

Dans l'entreprise 1, la DRH indique « il y a des managers plus ou moins à l'aise avec le télétravail. Pas facile pour tout le monde, dans certaines équipes, environ 10 % des salariés n'aiment pas le télétravail. ».

3.3 L'atmosphère au travail et les relations interprofessionnelles se transforment

Des interviews réalisées, il ressort que le lien social est affecté par le télétravail dans toutes les entreprises appartenant à l'échantillon d'étude. La qualité des échanges n'est pas la même en visioconférence aussi bien lors des réunions de travail que lors des consultations des représentants du personnel. Maintenir le lien et un collectif de travail est un enjeu essentiel.

➤ Vers une individualisation du travail guidé par l'outil numérique et moins d'entraide entre collègues

Dans l'entreprise 2, la représentante syndicale affirme que « c'est l'outil numérique qui a tout changé, il y a un sentiment d'appauvrissement des tâches à réaliser car le travail est guidé par l'outil numérique, il faut remplir des cases. Il y a une différence dans la qualité des échanges quand les entretiens n'ont pas lieu en face à face, mais en visio ou par téléphone. Les usagers parlent plus vite, ils vont à l'essentiel. L'individualisation du travail marquée par la gestion en portefeuille existait déjà avant le télétravail. Aujourd'hui on ne voit plus les gens, le télétravail accentue cette individualisation. Il y a moins d'entraide professionnelle, on a tendance à moins demander de l'aide aux collègues alors qu'avant il y avait toujours plus spécialiste sur tel ou tel sujet. Les collègues ressources ne sont plus sur place. On a des outils informatiques à disposition où l'on trouve les infos en vrac, il y a une grande perte car on comprend plus vite quand un collègue explique. C'est devenu impersonnel quand on sait plus faire une chose, faut adresser ses questions à un logiciel. Il y a un appauvrissement quand même. ».

« Maintenant on est tout seul devant un ordinateur, de plus cela n'est pas évident à dire quand on n'y arrive pas. On a tendance à masquer les difficultés. De plus grandes équipes ont été constituées, ce qui contribue à l'isolement aussi. Difficulté de refaire du collectif, par exemple quand il y avait un afflux d'usager à l'accueil, on allait aider les collègues, maintenant il y a peut-être moins de solidarité. Cela accentue les phénomènes déjà présents. Par contre, la direction et les cadres de hauts niveaux télétravaillent moins car ils ont plus besoin de se voir. Les équipes locales de direction ont plus besoin de se voir que les agents télétravaillent avec des objectifs collectifs ! ».

« Sur le contrôle du travail, ce qui est vu c'est ce qui est retranscrit, mais on ne sait pas combien de temps on y a passé. On remplit les indicateurs, ils travaillent bien ou mal ? Des personnes peuvent expédier leur journée en 3 h en remplissant leurs objectifs. Quand la personne vient, on ne peut pas l'expédier en 5 minutes, c'est plus facile de bâcler à distance. La difficulté est l'entretien : l'absence d'entretien physique : cela change la nature du travail. Avant la crise, à l'époque les agents étaient réticents à la visio depuis le bureau, c'était déjà dans les tuyaux avant la crise. Il y a aussi de l'isolement

au bureau car de moins en moins de monde en agence donc cela pousse les agents à télétravailler plus. C'est étrange de travailler dans des bureaux vides, l'atmosphère de travail est transformée, on y gagne en calme mais le mouvement a du bon, il y a moins de vie et on n'ose pas poser de questions. Le télétravail a transformé les temps de pause, de repas, on a transformé le lieu de travail. ».

Dans l'entreprise 8, la chargée de mission QVT explique que « concernant la question du lien social, il y a un besoin de voir les collègues, beaucoup de choses se passent pendant les échanges informels. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes limités à 2 jours max de télétravail. Une organisation syndicale a demandé 3 jours mais avec 3 jours de télétravail certains salariés étaient susceptibles de ne jamais se voir. ». Le directeur de l'établissement précise : « Le lien social est affecté sur les 2 jours de télétravail mais quand on a besoin d'infos en urgence, on s'appelle ou on se maile, on a accès au serveur. Les salariés sont autonomes, la confiance est le mot d'ordre. ». La comptable déclare : « on ne se voit plus trop, mais on a besoin d'être rassuré, d'être aidés parce que parfois on a besoin de conseil, c'est important le relationnel, avec certaines collègues on s'appelle mais avec d'autres cela est plus compliqué, avec l'assistante par exemple, c'est difficile de se voir car elle télétravaille quand je suis là et inversement, on se côtoie beaucoup moins. ».

Dans l'entreprise 1, la DRH indique : « il y a des différences, au niveau relationnel, le côté informel de la communication et le lien social n'existent pas ! ». Le cadre dirigeant, délégué syndical, élu au CSE et membre la CSSCT indique : « c'est au niveau relationnel : certains salariés ne voient pas d'un bon œil le fait d'être en télétravail. ». Le manager d'une équipe de 3 salariés rappelle que : « Côté équipe, il faut davantage réfléchir pour maintenir le lien, on s'arrange pour ne pas être tous être en télétravail le même jour. Je cherche à créer du lien. ».

Dans l'entreprise 9, le premier accord négocié en juin 2022, prévoit que « Les signataires insistent sur la nécessité de maintenir des temps collectifs (de travail et conviviaux) pour garantir le maintien du lien social. Dans ce sens, ils recommandent l'instauration d'un temps de travail collectif en présentiel par mois, a minima. ».

➤ **Les organisations syndicales se disent les plus lésées par le télétravail : « L'ADN d'une organisation syndicale c'est d'aller vers les gens »**

L'article L2142-6 du Code du travail prévoit que seul un accord d'entreprise peut définir les conditions et les modalités de diffusion des informations syndicales au moyen des outils numériques disponibles dans l'entreprise. A défaut d'accord, les organisations syndicales présentes dans l'entreprise et satisfaisant aux critères de respect des valeurs républicaines et d'indépendance, légalement constituées depuis au moins deux ans, peuvent mettre à disposition des publications et tracts sur un site syndical accessible à partir de l'intranet de l'entreprise, lorsqu'il existe.

A cet égard, dans l'entreprise 3, les trois représentants syndicaux rencontrés étaient d'accord sur les difficultés d'exercer leur mandat à distance. Ils expliquent : « Le télétravail est très négatif pour nous car notre dialogue d'élu est vraiment en baisse. Nous n'avons pas le droit de communiquer sur la boîte mails professionnels (pro.). Notre organisation syndicale (OS) a essayé de négocier pour pouvoir envoyer un mail par mois, la direction n'a pas voulu. Les OS sont vraiment lésés ! Quand nous utilisons la messagerie pro, pendant la Covid, la direction nous a réprimandés. En tant qu'OS, on trouve que l'intrusion chez les gens est plus compliquée comparé à notre visite dans les locaux. Après l'euphorie, il y a eu la 2^e vague et d'un coup ça ne va plus, on se désocialise totalement. Le télétravail n'appauvrit pas la tâche en elle-même, on fait la même chose. Mais c'est au niveau du décrochage social, auparavant, les échanges bénéficiaient à l'agent sur la législation notamment, avant c'était facile de discuter, il n'y a plus cette spontanéité, c'est la façon de réaliser le travail qui a changé avec un impact

sur les conditions de travail. Par exemple, on a voté de manière électronique pour la mise en place du conseil d'administration, nous sommes des êtres sociaux, il ne faut pas l'oublier, avant on discutait avec les gens avant le vote, maintenant il suffit d'appuyer sur un bouton depuis chez vous ! Il y a une destruction du collectif ! Le télétravail tue le collectif : comment souhaitez-vous débattre derrière un écran, c'est une façon d'être. Et a contrario, on ne nous laisse toujours pas la possibilité de se connecter en visio quand on ne peut pas venir.

Par ailleurs, les OS étaient contre les espaces de co-working à cause de la potentielle dispersion du collectif. »

Dans l'entreprise 9, le responsable de secteur et délégué syndical relate que « les relations sociales sont impactées, il y a moins d'échanges, on voit moins les gens. Du point de vue des institutions représentatives du personnel tel que le CSE, la qualité des relations et des échanges n'est pas la même en visio. ».

3.4. L'encadrement de proximité impliqué dans l'organisation du télétravail : vers de nouvelles méthodes de management

Lorsque l'organisation du travail est hybride, l'appréciation managériale est souvent sollicitée pour la mise en œuvre du télétravail des équipes, pour le contrôle de leur charge de travail et du maintien du lien social. Certaines structures réfléchissent au moyen de la réduire afin de diminuer la charge de travail supplémentaire liée à cette organisation et les conflits éventuels qui peuvent en découler. De plus, l'encadrement de proximité doit adapter son management et sa présence sur site en fonction des périodes de présentiel et des périodes en distanciel de son équipe. Il a été quelquefois constaté une évolution progressive des méthodes de management passant de l'hypercontrôle vers du management par la confiance.

➤ L'appréciation managériale souvent sollicitée pour organiser le télétravail

Dans l'entreprise 9, le premier accord négocié en juin 2022, prévoit que « l'utilisation des jours de télétravail est laissée sous la responsabilité du manager, qui détermine en bonne intelligence avec chaque collaborateur les jours les plus pertinents dans le mois, en tenant compte des besoins de l'activité, des contraintes individuelles et des possibilités personnelles. ».

Dans l'entreprise 1, un cadre dirigeant, par ailleurs, délégué syndical, élu au CSE et membre la CSSCT, mentionne que « Certains managers ne voyaient pas le télétravail d'un bon œil mais vraiment à la marge. Le télétravail n'est pas imposé, il est négocié au cas par cas car on couvre une plage horaire jusqu'à 22h. On travaille 7 jours sur 7, il y a des heures de présence obligatoire par rapport aux clients. Il y a eu des modifications de planning. La DRH nous incite à poser 1 jour fixe avec l'avenant on doit tout planifier dans les outils. Il y a des souplesses possibles mais c'est toujours à la discrétion du manager. C'est plutôt le côté relationnel qui a pêché ».

Dans l'entreprise 3, la DRH explique que « la communication était plus difficile pendant la crise, en tant que manager, il pouvait y avoir des interprétations négatives, quand les personnes ne sont pas joignables, l'effet pervers du télétravail, quand le salarié a peur d'être appelé quand il va aux toilettes. Le badgeage permet d'avoir une indication sur la durée du travail. Coté RH quand une personne travaille trop, elle est suivie et il y a des procédures d'accompagnement suivi de surcharge ou de décrochage. Sur l'activité : chaque direction a ses propres indicateurs en production sur le nombre de fichiers à traiter ou le nombre de dossiers distribués par exemple... Le problème pour l'encadrement

c'est le reporting. La diminution des échanges officiels et des moments de convivialité, on peut penser à une problématique : la dégradation des relations interpersonnelles. Faire du lien avec le télétravail est difficile, il y a aussi la problématique de conciliation de vie privée et vie pro. Mais, nous n'avons pas beaucoup de remontée négative sur le télétravail. ».

Dans l'entreprise 8, la chargée de mission QVT confie que « la question du rapport au management qui peut être délicate de part et d'autre, certains managers sont trop dans le contrôle et d'autres s'arrêtent sur la réalisation du travail. ».

Dans l'entreprise 1, le manager d'une équipe de 3 salariés déclare « en tant que manager, l'autonomie est un critère important. Les salariés peuvent revenir à tout moment. Si une personne est dans un contexte personnel difficile, on lui demande de revenir de manière régulière. Les managers ont le droit à 1 jour flottant en plus, je ne le prends pas pour voir chaque membre de mon équipe régulièrement. Sur une période de 2 semaines, on se voit tous. Au niveau du management, ils n'apprécient pas que les managers prennent les 3 jours, le 3ème est flottant, qui n'est pas forcément pris, le lundi fixe et les 2 autres en alternance. ».

L'entreprise 3, la DRH, explique que la communication en direct du service RH avec les employés sur l'organisation du télétravail permet de réduire l'appréciation managériale et de réduire des tensions éventuelles. Elle ajoute : « l'accord signé est très précis et très cadré pour réduire l'appréciation managériale ; bonne collaboration avec le médecin du travail avec un suivi médical pendant une période donnée. On a mis en place des garde-fous et des accompagnements individuels. » Elle informe que son service exploite « les remontées des agents dans le logiciel octotime : par exemple le jour de présence commun sur site entraîne une problématique relative aux places de parking. Certains voudraient un troisième jour de télétravail. Le manager n'a pas beaucoup de marge de manœuvre : il peut juste déplacer un jour de télétravail par semaine. ».

➤ **Construction d'une relation de confiance alliée à des outils informatiques efficaces : de l'hyper contrôle vers le management par la confiance**

Dans l'entreprise 7, un ingénieur confie avoir mis du temps pour installer la confiance réciproque avec sa hiérarchie au début de la crise : « peut-être au tout début j'ai senti de la méfiance car au départ, on faisait le point tous les soirs, aujourd'hui on n'a plus besoin de rendre des comptes comme on le faisait avant. Si dans ma journée de télétravail, je n'avance pas comme je veux, je ne culpabilise plus, au bureau je culpabilise moins. J'avais la crainte qu'on pense que j'ai fait autres choses au lieu de travailler. Mon temps de déplacement de 2 heures par jour se retrouve dans ma durée de travail, ce n'est pas compté comme des heures supplémentaires car elles ne sont pas demandées par la hiérarchie. ».

Dans l'entreprise 1, le premier accord signé en 2018 prévoyait que chaque manager déterminait en fonction de la taille de son équipe et de son fonctionnement, la présence sur site d'un nombre minimal de salariés. Il est mentionné l'obligation du salarié à rendre compte de son activité par mail en fin de chaque journée. Le contenu du mail était défini par le manager du service. Lors des échanges, en 2022, le manager d'une équipe de 3 salariés rappelle que la nature de son travail est peu affectée par le télétravail : « pour les clients, le télétravail ne change pas grand-chose car on travaille beaucoup par téléphone. La confiance est un capital au départ. Ce qui renforce la confiance, c'est le marqueur du travail effectué, on est une équipe d'agents de maîtrise avec un niveau de qualification, ils sont tous connectés aux réunions et les indicateurs montrent si le travail est réalisé. Pour la durée du travail on a une badgeuse virtuelle, et on s'envoie des mails entre nous ! ». Le cadre dirigeant, élu au CSE et membre la CSSCT explique : « Toutes les actions sont tracées, tous les indicateurs ou les tableaux de bord permettent de les tracer avec une double écoute possible. Concernant la productivité, des outils permettent de voir le travail des gens de manière qualitatif. ». La DRH corrobore « Sur le contrôle du

travail : de fait les techniciens sur les desks, on voit leur activité, le système enregistre les appels et on sait combien de tickets et de dossiers sont traités dans la journée, on connaît les taux de traitement. Concernant le contrôle de la durée du travail, nous disposons d'un logiciel système de pointage sur leur ordinateur quand il démarre. Pour les autres postes, on est dans une relation de confiance, pas de système de contrôle. ».

Un cadre dirigeant, délégué syndical, élu au CSE et membre la CSSCT, affirme que « le télétravail est bien perçu par les salariés de l'entreprise. Pour les encadrants, cela a remis en cause la façon de manager : cela a donné une certaine impulsion dans le cadre du Lean management⁶, on travaille différemment avec des indicateurs de suivi, la productivité et la qualité de vie au travail à prendre en compte, prévenir les risques psychosociaux. Cette méthode de travail nécessite d'évoluer et certains managers ont dû gérer cette évolution, cela n'est pas lié qu'au télétravail mais la Covid a peut-être accéléré, il y a des sites qui ont fait du 100 % sans baisse de qualité. ». Le manager d'une équipe de 3 salariés de la même entreprise informe : « Concernant le contrôle de la durée du travail, nous disposons d'un logiciel système de pointage sur leur ordinateur quand il démarre. Sur le contrôle du travail : de fait les techniciens sur les desks, on voit leur activité, le système enregistre les appels et on sait combien de tickets et de dossier, il a traité dans la journée, on connaît les taux de traitement. Pour les autres postes, on est dans une relation de confiance, pas de système de contrôle. ».

Dans l'entreprise 8 la chargée de mission QVT mentionne que « La confiance est un travail au fil de l'eau, pour moi on dit qu'on fait confiance d'emblée, on ne peut pas faire autrement, sinon on ne sera jamais dans une relation de confiance. C'est sur le travail accompli qu'on confirme la confiance. » La secrétaire administrative explique que « le télétravail est un choix pour chacun, on a la liberté et on a confiance en nous. C'est à chacun de trouver la bonne formule. "On n'est pas fliqués". Si on a un enfant malade ou un problème de voiture, on peut télétravailler. ».

⁶ Le Lean Management est une méthode de gestion et d'organisation du travail qui vise à améliorer les performances d'une entreprise et, plus particulièrement, la qualité et la rentabilité de sa production

4. Les impacts du télétravail sur la santé des télétravailleurs

Deux périodes distinctes ont été identifiées par les spécialistes de la santé au travail : le télétravail subi au début de la crise sanitaire et le télétravail choisi aujourd'hui. Ils distinguent également les effets sur la santé en fonction des différentes variantes de télétravail, de la quotité et du lieu de télétravail : travail hybride, télétravail à 100 % appelé aussi *full* télétravail, ou *encore remote work*, le *flex office*.

4.1. Un développement des troubles musculo-squelettiques et psychiques en télétravail

➤ Les télétravailleurs mal installés et mal équipés à domicile

Selon le baromètre annuel du Télétravail Malakoff Humanis 2022, 42 % des télétravailleurs ne disposent pas d'un espace dédié au télétravail chez eux et par conséquent, travaillent sur d'autres espaces qu'un bureau, ce qui peut poser des problèmes d'ergonomie, de concentration. ([cf. Bibliographie \(9\)](#)).

Dans la précédente étude portant sur l'analyse qualitative de 40 accords télétravail ([cf. Bibliographie \(8\)](#)), 1 accord sur 4 prévoit une prise en charge des frais de fonctionnement liés à l'exercice du télétravail censé compenser les dépenses supportées par le télétravailleur, comme notamment les surcoûts d'électricité, de chauffage et de connexion Internet. Peu d'accords cependant prévoient des dispositions relatives à la prise en charge des frais d'installation pour télétravailler.

Or, l'employeur n'est pas exonéré de ses obligations de santé et sécurité, au motif que le salarié exerce son activité en dehors des locaux de l'entreprise. A cet égard, l'article [L.4121-1](#) du Code du travail impose à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Les dépenses liées à l'aménagement de l'espace de travail et à sa mise en conformité, dès lors qu'il s'agit de frais professionnels, sont *a priori* prises en charge par l'employeur. L'Accord national interprofessionnel (ANI) du 26 novembre 2020 pour une mise en œuvre réussie du télétravail prévoit dans son article 3.1.5 que « *le principe selon lequel les frais engagés par un salarié dans le cadre de l'exécution de son contrat de travail doivent être supportés par l'employeur, s'applique à l'ensemble des situations de travail. A ce titre, il appartient ainsi à l'entreprise de prendre en charge les dépenses qui sont engagées par le salarié pour les besoins de son activité professionnelle et dans l'intérêt de l'entreprise, après validation de l'employeur. Le choix des modalités de prise en charge éventuelle des frais professionnels peut être, le cas échéant, un sujet de dialogue social au sein de l'entreprise.* ». Cet ANI a été étendu par arrêté du 2 avril 2021, publié au JO du 13 avril. Par conséquent, ses stipulations sont rendues obligatoires, pour tous les employeurs et tous les salariés compris dans son champ d'application. L'ANI est donc applicable dans toutes les entreprises appartenant à un secteur professionnel représenté par les organisations patronales signataires (Medef, CPME et U2P). Toutefois, rappelons que ces dispositions peuvent être écartées par la conclusion d'un accord d'entreprise, d'établissement ou de groupe sur le télétravail.

En pratique, les employeurs ont le plus souvent fourni à leurs salariés le matériel informatique et téléphonique (ordinateur portable, casque, écran, clavier, imprimante, clé USB, clé 3G ou 4G avec la carte SIM, téléphone professionnel), de manière à leur éviter toute dépense supplémentaire. Au titre de leur obligation de sécurité, ils s'assurent le plus souvent, avant de mettre en place le télétravail, de la conformité des installations électriques et des lieux de travail en demandant une attestation au salarié.

Une infirmière de santé au travail (IDEST) interrogée constate que les salariés n'osent pas demander d'équipement adapté à leur employeur, ce qui pourrait peut-être s'expliquer par un manque d'informations des salariés à ce sujet.

Le médecin du travail explique que « globalement sur ces deux dernières années, le télétravail a eu un impact positif mais il faut rappeler qu'il y a eu plusieurs étapes :

- début de la crise : le télétravail était imposé ;
- aujourd'hui le télétravail choisi est basé sur le volontariat.

La différence entre les deux périodes est importante : le télétravail au départ a été précipité, les salariés n'ont pas été préparés et ont subi des troubles musculosquelettiques, le risque routier a été diminué et les salariés ont une meilleure articulation des temps de vie. Une nouvelle relation de confiance réciproque a pu s'instaurer entre l'employeur et les salariés. Lors des recrutements des jeunes qui sont en forte demande de télétravail, les entreprises réticentes ont été obligées de le mettre en place. Lorsque le salarié télétravaille 1 ou 2 jours par semaine, il est plus concentré qu'en présentiel car il est moins dérangé par les collègues. Les salariés disent qu'ils sont moins débordés sur certaines tâches mais il faut que ça reste de l'occasionnel. Entre 2020 et aujourd'hui (26 juillet 2022), il y a une évolution très rapide avec des nouveaux modes de communications auxquels les télétravailleurs se sont bien adaptés. Pendant la première période où le télétravail était exclusif, les télétravailleurs étaient mal installés, certains travaillent depuis leur canapé, le médecin a relevé : des tendinites du coude, des inflammations du canal carpien. ».

Un formateur en santé au travail, indique que lors des premiers confinements, le télétravail a été vécu comme « forcé et subi », il ajoute que « cela a été difficile pour certaines personnes. Au départ, tous les télétravailleurs n'étaient pas bien équipés, ils n'avaient pas non plus de bonnes postures de télétravail. Il était nécessaire de rappeler la responsabilité de l'employeur en termes de santé et sécurité. L'équipe a pu constater des symptômes liés à la durée prolongée du travail sur un ordinateur portable : douleur au dos et aux cervicales entre autres. ».

Le médecin du travail, explique « aujourd'hui ils ne sont pas tous bien installés mais vu que la plupart télétravaille de manière occasionnelle depuis plusieurs années maintenant certains ont demandé une participation de l'employeur pour avoir le matériel adéquat pour être bien installé en télétravail et d'autres ont même investi personnellement pour s'équiper durablement. Le télétravail est perçu comme un confort par les salariés donc il va perdurer. Aujourd'hui, les salariés choisissent la formule la plus adaptée ! Globalement les retours sont plutôt positifs, les télétravailleurs ont gagné en qualité de vie au travail, sont plus concentrés sur certaines tâches. ».

➤ Une hausse des plaintes physiques et psychiques liées à l'exercice du télétravail

Peu importe la quotité de télétravail, l'IDEST affirme qu'il présente « des avantages et des inconvénients aussi bien pour l'entreprise que pour les salariés. Les avantages décrits par les salariés reçus en visite sont notamment la réduction du temps passé dans les transports, l'augmentation de leur autonomie dans l'organisation du travail, une meilleure concentration et diminution du stress et de la fatigue pour certains ».

Mais les risques décrits et/ ou encourus montre que l'impact du télétravail sur la santé n'est pas négligeable. Les salariés ont ainsi décrit :

- « des plaintes physiques quant à l'utilisation de l'ordinateur portable engendrant des cervicalgies et dorsalgies en hausse liées à des postes de travail non adaptés ;
- des plaintes psychiques sur les difficultés de séparer vie pro/vie perso : certains salariés ne supportaient pas de rester à domicile car ils déclaraient que le fait de ne pas se rendre sur leur lieu de travail ne leur permettait pas de phase de "décompression" le plus souvent effectuée

dans le transport en fin de journée et d'avoir le sentiment d'un mélange entre vie perso et vie pro. Certains salariés affirment avoir augmenté l'amplitude horaire de leur travail à domicile ;

- leur environnement et équipement du domicile non adapté : "pas de pièce dédiée" ; "problèmes de fournisseurs internet" ;*
- leurs missions / tâches n'ont pas été clairement définies ou non définies en amont, ils se sont désengagés dans leur travail estimant que leurs compétences n'étaient pas utilisées. Ils se sont sentis "mis au placard" ;*
- l'augmentation également d'un stress pour certains par peur du contrôle de leurs activités à distance ».*

Elle ajoute : *« Le télétravail présente également des risques pour les entreprises tels que : des investissements ou des dépenses non prévues dans les budgets de matériel de bureautique, des problèmes de cybersécurité, perte de la cohésion d'équipe, problème de mangement. J'ai l'impression que cette crise sanitaire a favorisé la mise en place du télétravail en ayant un effet rassurant sur les employeurs et les managers. Ils ont pu voir que cela été possible et que les salariés travaillaient. Si au début le télétravail imposé dans l'urgence a pu être mal vécu, j'ai le sentiment à présent que ce n'est plus le cas : les outils numériques, notamment les visios, sont mieux maîtrisés ».*

L'infirmière signale : *« au départ le télétravail a été bien accueilli mais deux ans après, le manque d'interaction conduit à l'isolement et est signalé par les télétravailleurs dans les questionnaires qui leurs sont administrés, le score attribué au « bien-être au travail » a tendance a baissé. De plus, elle indique que les études de postes sont compliquées à organiser au domicile des salariés. ».*

A cet égard, il est nécessaire de rappeler que l'article 8 de l'Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 apportent plusieurs précisions à ce sujet, notamment : *« L'employeur informe le télétravailleur de la politique de l'entreprise en matière de santé et de sécurité au travail, en particulier, des règles relatives à l'utilisation des écrans de visualisation. Le télétravailleur est tenu de respecter et d'appliquer correctement ces politiques de sécurité. Afin de vérifier la bonne application des dispositions applicables en matière de santé et de sécurité au travail, l'employeur, les représentants du personnel compétents en matière d'hygiène et de sécurité et les autorités administratives compétentes ont accès au lieu du télétravail suivant les modalités prévues par les dispositions légales et conventionnelles en vigueur. Si le télétravailleur exerce son activité à son domicile, cet accès est subordonné à une notification à l'intéressé qui doit préalablement donner son accord. Le télétravailleur est autorisé à demander une visite d'inspection. ».*

➤ Flex office : vers la disparition du bureau attitré

Pour les entreprises, l'IDEST indique que *« les avantages du Flex office sont par exemple : - le recrutement de "talents" : salariés ayant des compétences nécessaires mais dont le lieu d'habitation était éloigné (ex : plusieurs entreprises localisées dans la région Paca peuvent être amenées à recruter des salariés habitant dans toute la France) - ou alors la réalisation d'économies pour les entreprises qui ont peut-être moins d'investissement à réaliser dans des bâtiments pour accueillir l'ensemble des salariés). ».*

Le formateur SST de l'équipe pluridisciplinaire indique que *« le Flex office permet de réaliser des gains financiers. Mais le bureau représente une appartenance à une structure, c'est un périmètre délimité à soi. S'installer dans un bureau vacant pas toujours au même étage, représente une différence et impacte le collectif de travail car les bureaux attitrés vont disparaître. En l'absence de bureau vacant, que se passe-t-il ? Cela nécessite une adaptation presque quotidienne. Il conclut « il n'a pas rencontré de bonne expérience par rapport au Flex office ».* Il a assuré des sensibilisations en visioconférence sur le thème du télétravail afin de prévenir les potentiels conflits entre employeurs et salariés, et faire

des recommandations sur l'ergonomie du poste afin que les télétravailleurs réalisent leur mission dans de bonnes conditions et « *qu'ils ne subissent pas le télétravail* ».

➤ **« Le 100 % télétravail » : isolement et/ou retour en présentiel difficile**

Les membres des équipes pluridisciplinaires ont relevé des difficultés pour les métiers exerçant sur des plateformes téléphoniques : par exemple des secrétaires médicales ont vu leur activité s'exercer 100 % en télétravail : « *le ressenti général est plutôt positif mais il y a un impact sur la vie personnelle. En effet en home office, les télétravailleurs ne sont pas installés comme dans leur bureau, certains salariés s'installent dans leur cuisine pour télétravailler et lorsque les enfants rentrent de l'école après 17h, il devient difficile de travailler dans le calme. Plusieurs entreprises qui autorisent le 100 % télétravail se retrouvent avec leurs locaux vides et les rentabilisent en les louant ou en renonçant au bail.*

Dans une autre entreprise de télémarketing, la moitié des salariés ont été en 100 % télétravail. Lorsque la crise s'est atténuée, on leur a demandé de revenir en présentiel avec 2 jours de télétravail. Le retour en présentiel a été très compliqué car certains avaient eu le temps de créer des nouvelles habitudes de travail et une organisation adaptée de leur vie personnelle.

Malgré les inconvénients du 100 % télétravail, certains salariés sont intéressés par ce mode d'organisation pour consacrer davantage de temps à leur vie personnelle : plus présents pour les enfants par exemple. A l'inverse, d'autres personnes n'ont pas supporté l'isolement pendant la crise et rejettent le télétravail. Elles demandent un retour en présentiel exclusivement. Des problèmes techniques de connexion à distance ont également montré les limites du télétravail, et ont augmenté le temps de travail pour pallier les problèmes de connexion, générant ainsi parfois des nouvelles tensions. ».

Problématique rencontrée dans plusieurs entreprises, notamment dans l'entreprise 4, deux responsables du service RH expliquent : « *le 100 % télétravail dans les phases imposées n'a fait qu'aggraver l'isolement des gens, on avait une soupape de sécurité de pouvoir revenir. Trop de télétravail n'est pas une solution qui retienne la faveur des employés. Pas au-delà de 2 à 3 jours est tout à fait pertinent.* ».

Autre exemple, dans l'entreprise 5, la DRH affirme « *le 100 % télétravail a été mal vécu par certains salariés au plus fort de la crise qui a duré plusieurs mois et un aménagement du protocole national sur le base des RPS a dû être réalisé pour permettre à certains salariés, en souffrance, de revenir en présentiel sous certaines conditions mise en place dans plusieurs plans de prévention.* ».

De plus, le médecin du travail ajoute : « *Le 100 % télétravail peut engendrer une prise de poids. L'exemple d'un salarié qui avait l'habitude d'aller travailler au bureau en vélo et qui après deux ans de télétravail a pris 15kg. Certains n'ont toujours pas repris le sport qu'ils exerçaient avant la crise. C'est moins flagrant pour les personnes qui télétravaillent 1 à 2 fois par semaine. Sur le télétravail exclusif, on perd le rythme et les relations de travail sont perdues.* ».

Une infirmière de santé au travail confirme : « *Pour certains collaborateurs en 100 % télétravail, cela a engendré isolement, privation d'échanges sociaux. J'ai pu certaines fois constater lors de mes visites une augmentation des conduites addictives (augmentation consommation tabac/alcool).* ».

L'équipe pluridisciplinaire a mis en place un autodiagnostic en impliquant les salariés afin de prévenir la sédentarité et dégager des axes de réflexion.

Une infirmière de santé au travail mentionne « *D'après les échanges avec les salariés lors des visites, la majorité d'entre eux ont bien mieux vécu l'organisation du travail type "hybride" correspondant à un mélange entre présentiel et télétravail.* ».

4.2. Les CST sollicités pour prévenir les risques liés à la pratique du télétravail et accompagner les managers

➤ Sensibiliser et prévenir les RPS et les risques d'isolement

Lors de la négociation d'un accord, il est possible de solliciter les Centres de santé au travail pour intégrer des éléments de santé et sécurité tangibles en amont permettant ainsi une meilleure prévention.

A cet égard, un [ergothérapeute](#) indique avoir été sollicité pour donner son avis sur la fréquence du télétravail et l'accompagnement des télétravailleurs en amont de la négociation. Bien que les Centres de santé au travail proposent un accompagnement, ils ont été sollicités dans des cas particuliers, notamment lorsque le retour en présentiel est difficile.

Ce cas a été mentionné dans deux entreprises : dans l'[entreprise 1](#), la DRH confirme : « *globalement le retour en présentiel se passe bien mais il y a toujours une frange de la population qui rencontre des difficultés liées notamment au syndrome de la cabane* ». Il s'agit d'un effet collatéral des différents confinements successifs. Le syndrome de la cabane se traduit par une angoisse de sortir de chez soi et de se confronter au monde extérieur. La psychologue du travail signale que lors des entretiens individuels, les salariés qui indiquaient avoir eu des tensions avec le collectif de travail ou présentant des risques de développer une maladie psychologique étaient réticents au retour en présentiel. Elle nous précise que « *le télétravail peut cristalliser les conflits et ne construit pas le collectif* ». Un [manager dans la même entreprise d'une équipe de 3 salariés](#) déclare : « *L'entreprise forme les managers aux RPS, ce qui a permis d'être en veille, on est moins passif. Le travail est fait sur le document unique d'évaluation des risques, hyperconnectivité etc. Concernant l'isolement, en télétravaillant 3 jours sur 5, on garde un maximum de lien, on s'arrange pour que les gens se croisent. Le télétravail a permis qu'il y ait moins de personne isolées dans l'entreprise le samedi.* ».

Dans l'[entreprise 7](#), l'[assistante RH](#) explique : « *un petit groupe de travail sur les RPS a été créé, les salariés savent qu'ils peuvent aller voir ce groupe. La déconnexion est abordée, des salariés ont profité de cette période de flottement pour faire du télétravail à outrance et j'ai eu des échos de certains salariés qui s'inquiétaient pour un collègue. Il faut être vigilant. On a dû le forcer à se réinsérer dans le groupe et le réhabituer à revenir au bureau. Nous avons été alertés pour une personne proche de la retraite qui n'arrivait pas à revenir au bureau. Bien que son travail fût fait, l'aspect relationnel a été impacté et on ne savait pas trop ce qui se passait, il avait peur d'attraper la maladie. On a essayé de bien gérer pour le faire revenir progressivement, pour le faire sortir de l'isolement dans lequel il a plongé. Le médecin du travail référent a été contacté, des actions de communications ont été déployées, et des webinaires sur l'impact du télétravail et sur la pandémie et ses aspects dynamiques ont été présentés. J'ai trouvé cela très intéressant et j'ai donné l'accès au salarié en communiquant les numéros du médecin du travail, du psychologue et des numéros verts. C'est le médecin du travail qui était l'initiateur de ces échanges, il parlait des protocoles sanitaires à chaque changement. Il est très proactif et facilitateur en donnant tous les outils pour aider les salariés en difficulté.* ».

➤ Accompagner les managers dans la gestion à distance : « comment être ni trop persécutant ni trop laxiste ? »

L'équipe pluridisciplinaire en Centre de santé au travail informe que « *Quand la Covid est arrivée, l'une des premières actions qui a été mise en œuvre a été l'accompagnement des managers : « comment je suis mes équipes en télétravail ? »* ».

Le CST a été sollicité à ce sujet pour faire de la sensibilisation auprès des managers. L'équipe est intervenue pour conseiller et accompagner les managers dans la définition de leurs objectifs même s'ils considèrent qu'ils ont moins de marge de manœuvre compte tenu de la distance avec leurs collaborateurs : « *Difficile de trouver le juste équilibre entre contrôle et confiance car certains salariés diront qu'ils sont contrôlés et d'autres salariés vont se sentir isolés. Les managers disent que le côté hybride pose des difficultés : comment gérer un salarié qui ne répond pas au téléphone ou aux mails ?.* » Le médecin du travail précise « *pour le salarié, le travail à réaliser reste identique mais le cadre du management change complètement, comment être ni trop persécutant ni trop laxiste ?* Il ajoute : « *Pendant cette période, on avait mis en place des retours d'expériences avec les équipes pour capitaliser dans un premier temps : les managers se sont adaptés à la méthode du télétravail, cela change beaucoup pour eux : les missions ont évolué, certains ont perdu leur bureau, il y a eu une perte de sens et de reconnaissance par rapport aux managers aussi. Au départ, les managers étaient dans l'hypercontrôle avec des demandes de feedback sur l'activité etc., cela mettait les managers mal à l'aise, aujourd'hui ce n'est plus le cas ! Le télétravail, c'est faire confiance !* ».

4.3 Les CST sollicités par les salariés pour augmenter le télétravail

- **Le télétravail à la demande des salariés pour raisons médicales : « Notre travail consiste à faire un arbitrage médical »**

La difficulté pour les médecins est de faire face à la demande accrue de télétravailler davantage lorsque la santé du demandeur ne le justifie pas.

Dans l'entreprise 3, la représentante syndicale, élue à la CSSCT déclare : « *La médecine du travail a fait remonter que de nombreuses personnes voulait garder le "full télétravail". C'était une difficulté pour la médecine du travail.* ».

Un médecin du travail mentionne : « *Certains évoquent des problèmes de santé qui n'ont rien à voir avec le télétravail : l'exemple d'un salarié qui a déménagé loin de son entreprise pendant le confinement, qui souffre de problèmes de dos et qui souhaite télétravailler à 100 % pour limiter les déplacements. Notre travail consiste à faire un arbitrage médical. Parfois nous sommes aussi sollicités à tort. D'autres fois on réalise des aménagements de postes en télétravail à la place de prolongation d'arrêt maladie quand c'est possible. Par exemple, dans le cadre d'une grossesse compliquée, la salariée demande à continuer à travailler à distance pour limiter les trajets. Le télétravail a aussi permis de reprendre plus tôt après un arrêt maladie. Ou alors lors de cas de Covid asymptomatique, les salariés télétravaillaient à distance à 100 % pendant la période d'isolement. Le télétravail peut dans certains cas être un outil d'aide à la reprise du travail par exemple pour les salariés ayant un traitement lourd, limitant la conduite automobile, ou pour ceux qui ne peuvent conduire en raison d'un problème physique.* ».

Un autre médecin du travail relate : « *les salariés et les employeurs ont intégré le fait qu'ils pouvaient faire appel à nous pour divers conseils relatifs au télétravail. J'ai eu à le déconseiller pour certains salariés : la mesure individuelle portait sur le fait de ne pas faire de télétravail ou de le limiter dans la semaine ou inversement.* »

Dans un autre Centre de santé, un médecin du travail énonce que « *Les cas de 100 % de télétravail sont rares et correspondent à des situations d'aménagement de poste ou de poste particulier à distance*

et mis en place avant covid. En règle générale, au moins une journée par semaine est commune dans l'entreprise pour permettre le temps d'échange (réunions, staff). ».

Un médecin du travail explique : « sur mon secteur, la majorité des salariés du secteur comptable, conseiller bancaire notamment, pouvaient passer en télétravail 100 %, mais ils ont dû retourner sur site dès que les restrictions ont été diminuées par le gouvernement. Avant la crise sanitaire COVID, il n'y avait qu'un jour unique de Travail à distance (TAD) par semaine. Cette crise a alors permis l'augmentation permanente à 2 jours minimum par semaine, mais nombreux sont les salariés réclamant encore et toujours l'augmentation de leur TAD. De mémoire, un accord avait été trouvé pour 3 jours en juillet 2021 puis il y a eu retour en arrière de la direction... ».

➤ Une mise en œuvre différente en fonction des territoires et des métiers

Une IDEST dans le département des Alpes-de-Haute-Provence mentionne que sur son secteur « Il arrive que certains salariés se plaignent de ne pas pouvoir bénéficier du télétravail parce qu'ils habitent dans une zone "blanche"⁷. Le télétravail est très lié à l'accès à internet, cela n'est vraiment pas facile dans la vallée. C'est donc un frein important, à l'accès aux données, aux dossiers et informations de l'entreprise (numériques ou papiers), par conséquent certains doivent être au bureau pour réaliser leur travail pleinement. Je pense particulièrement aux experts comptables dont la charge de travail s'est énormément accrue depuis la mise en place des aides de l'État. Ils m'ont confié que le lien avec leurs clients s'est dégradé en raison des craintes des employeurs de voir leur affaire couler... J'ai deux grosses entreprises dont les salariés semblent avoir souffert pendant cette période malgré le soutien de leur direction. Mon ressenti est que pour certains salariés le travail s'est "durci" avec la Covid. Ce n'est pas encore revenu à la normale pour tous avec du coup une lassitude et une « insécurité » sur le temps qu'il va leur falloir encore tenir... ».

Le médecin du travail déclare : « Dans le secteur BTP, la proportion de télétravail est moins importante. Le télétravail concerne les fonctions support, conducteur de travaux, ingénieur de travaux, ingénieur étude. Dans la population suivie, le public est peu éligible, il représente 1 % de la population suivie. Les salariés non éligibles ne se posent pas la question du télétravail, il n'y a pas de ressenti de sentiment d'inégalité car ils ne sont pas éligibles de toute façon. ».

Un second médecin du travail signale en revanche : « dans le tertiaire, les situations de télétravail maintenues sont bien vécues et plutôt souples. Le télétravail est plutôt bien organisé à la maison, bureautique adaptée, pas de plaintes actuelles de travail qui déteint sur la sphère personnelle, par contre les salarié(e)s pour qui cela n'est pas adapté n'en font pas ou peu. Il me semble que la question du télétravail est actuellement assez souple et le vécu n'a rien à voir avec celui-ci quand il est imposé. Là où cela se met en place c'est qu'il y a une relation de confiance avec la hiérarchie. Il n'y a pas de notions de contrôle mais d'échange. Cela a aussi permis dans certaines situations tendues entre employés et direction une discussion et une renégociation des équilibres soit objectifs, ressources, marge de manœuvre du salarié. Cela me semble intéressant sur le plan humain et d'un vécu meilleur. ».

⁷ Une zone blanche est, dans le domaine des télécommunications, une zone du territoire qui n'est pas desservie par un réseau donné, plus particulièrement un réseau de téléphonie mobile ou par Internet.

CONCLUSION

Interroger les acteurs du monde du travail a permis de confirmer qu'en général, la négociation sur la thématique du télétravail est consensuelle et que les accords négociés sont la plupart du temps appliqués. D'après les personnes interrogées, le mode d'organisation hybride est une bonne formule. Les pratiques du télétravail évoluent d'année en année et ne sont pas encore stabilisées dans les entreprises qui recherchent encore le bon équilibre entre qualité de vie au travail et performance. Cette mutation du monde du travail impacte les méthodes de management qui évoluent progressivement. Il est incontestable que l'atmosphère au travail est transformée et que les relations interprofessionnelles sont modifiées, même altérées d'après les organisations syndicales qui perdent en visibilité et en lien de proximité avec les salariés.

Il ressort des témoignages réalisés, que parfois de grandes différences peuvent aussi être observées entre le prescrit et le réel. L'accord négocié peut ne pas être appliqué dans une structure avec une organisation hiérarchique pyramidale, défavorable au télétravail qui estime nécessaire le contrôle en présentiel et la communication en direct plus efficace. Cela dénote d'un manque de confiance criant envers ses salariés ou comme le souligne l'anthropologue Pascal Picq⁸, « *il s'agit là d'une spécificité du management à la française, vertical et basé sur le contrôle présentiel* ». S'ajoute à cette réflexion, celle de M. Jean-Emmanuel Ray (professeur à l'École de Droit de Paris I - Sorbonne, spécialiste en droit du travail, lors de la table ronde sur les nouveaux modes de travail et de management, travaux du Sénat de janvier 2021) qui déclare « *A l'instar de la société, le Code du travail se fonde sur un monde vertical (...), il a été construit sur le modèle de la révolution industrielle. (...) Encore aujourd'hui, le Code du travail se base sur le paradigme de la référence au temps et au lieu de travail, alors que 4 millions de personnes travaillent à domicile (...). Or le domicile n'est pas le bureau, et le bureau n'est pas le domicile. Ce paradigme ne tient plus et il convient de réfléchir à son remplaçant !* »...

Concernant la prévention des risques pour la santé et la sécurité des télétravailleurs, souvent seuls les principes généraux de prévention sont mentionnés de la manière suivante dans les accords d'entreprise : « *les dispositions légales et conventionnelles relatives à la santé et à la sécurité au travail sont applicables aux salariés en télétravail.* ». Or, les équipes pluridisciplinaires des Centres de santé au travail ont constaté chez de nombreux télétravailleurs l'apparition de troubles musculo-squelettiques liés, principalement, à leur installation précaire à domicile, et dans certain cas des troubles psychiques aggravés par l'altération du lien social. La combinaison de ces troubles augmente l'apparition des risques psychosociaux. Il est important de définir des actions précises pour accompagner cette mutation du monde du travail et d'investir dans des adaptations concrètes afin de prévenir les risques et de préserver la santé et la sécurité des télétravailleurs. La coopération entre les partenaires sociaux et le dialogue social sont essentiels pour répondre à ces préoccupations.

Par ailleurs, il est essentiel de s'appesantir sur les inégalités que ce mode d'organisation peut créer ou accentuer : comment réduire les inégalités induites par le télétravail notamment entre ceux qui peuvent y accéder (les cols blancs) et les autres (les cols bleus) ? Une Directrice des ressources humaines interrogée a évoqué l'idée de réduire la semaine à 4 jours de travail pour les cols bleus tout en maintenant le même salaire et en augmentant légèrement la durée du travail quotidienne...

⁸ Les chimpanzés et le télétravail. Vers une (r)évolution anthropologique. Editions Eyrolles (2021). A cet égard, l'anthropologue compare les caractéristiques sociales des sociétés de macaques et de chimpanzés à nos propres comportements sociétaux : chez les macaques, dominant des structures aussi rigides que hiérarchiques, autoritaires et coercitives, avec un contrôle strict des activités des individus par les dominants. Il en va autrement chez les chimpanzés: les individus se regroupent et se séparent au sein de leur communauté et de leur territoire au grès de leurs besoins, de leurs affects (...) les hiérarchies changent (...) le statut de leader n'est pas garanti. Les dominants se montrent tolérants, non sans rappeler leur statut si nécessaire. Les individus bénéficient de plus de liberté d'action et d'innovation...

ANNEXES

Annexe 1 : Approche monographique⁹ - éléments de méthode

Pour réaliser cette étude, 34 mails et 33 courriers d'invitations ont été envoyés à des entreprises appartenant à l'échantillon d'analyse de la précédente étude, ainsi qu'à d'autres structures au sein desquelles le télétravail est pratiqué. Parmi elles, 10 entreprises ont répondu favorablement à notre invitation. Elles sont diverses, tant par leur secteur d'activité que leur taille, mais ne constituent en rien un échantillon « représentatif ».

En outre 3 Centres de santé au travail de la région ont participé à l'étude, sur les 12 invités.

Au total, 31 entretiens ont été menés entre le 16 mars et le 26 juillet 2022 auprès de :

- 8 représentants de l'employeur appartenant au service RH ou à la direction ;
- 14 salariés disposant de mandat de représentants du personnel : élus au CSE, délégués syndicaux, secrétaires de section syndicale ;
- 6 salariés occupant des fonctions différentes telles que comptable, ingénieur cadre ; technicien de bureau, manager, assistante commerciale ;
- 3 Centres de santé au travail ont accepté de participer à l'étude, offrant l'opportunité d'échanger avec leur direction générale, leurs médecins, ergonomes, formateurs, infirmiers et psychologues du travail.

⁹ « L'enquête de terrain en sciences sociales. L'approche monographique et les méthodes qualitatives », Stéphane Dufour, Dominic Fortin et Jacques Hamel 1991

Annexe 2 : Profil des entreprises interrogées et nombre d'entretiens réalisés

Numéro de l'entreprise	Existence d'un accord avant la crise sanitaire	Secteur d'activité Nomenclature A38	Effectif déclaré	Entretien avec l'employeur ou un(e) représentant(e)	Entretien avec un(e) représentant(e) du personnel	Entretien avec un(e) salarié(e)
1	Oui	Activités informatiques et services d'information	680	1	3	1
2	Oui	Administration publique (tutelle) des activités économiques	4 500	-	1	-
3	Oui	Administration publique - activités générales de sécurité sociale	1 700	1	2	-
4	Oui	Location de logements	435	1	-	-
5	Oui	Arts, spectacles et activités récréatives	90	1	1	1
6	Non	Fabrication de matériels de transport	66	1	1	
7	Non	Autres industries manufacturières ; réparation et installation de machines et d'équipements	16	1	2	2
8	Non	Autres activités de services (activité des organisations associatives)	118	1	3	2
9	Non	Administration publique (tutelle) des activités économiques	220	-	1	-
10	Non	Activités juridiques, comptables, de gestion, d'architecture, d'ingénierie, de contrôle et d'analyses techniques	2	1	-	-
Total	-	-	-	8	14	6

Annexe 3 : Questionnaire

Guide d'entretien semi-directif

Objectif : Réaliser une enquête auprès d'un panel d'entreprises pour comprendre quelles sont les conséquences organisationnelles du télétravail

Le Service études, statistiques et évaluation de la Dreets Paca réalise actuellement une étude sur le télétravail, avec pour visée, de comprendre :

- Quel est le processus de négociation pour les entreprises ayant négocié un accord ?
- Quelles sont les conséquences organisationnelles du télétravail et comment il modifie ou pas les modalités du travail collectif et individuel ?

Ce projet permettra également d'identifier les facteurs facilitant ou limitant le développement du télétravail, et de valoriser les bonnes pratiques développées par les acteurs de la négociation.

Pour ce faire, il sera nécessaire de s'entretenir avec les acteurs de la négociation employeurs et représentants du personnel et les salariés afin de recueillir leur vision et leur retour d'expérience sur la thématique du télétravail.

Ci-dessous les thèmes à évoquer avec les interviewés

1. Profil de l'entreprise/établissement signataire

- 1.1 Pourriez-vous parler de votre activité ? En quoi consiste-t-elle ?
- 1.2 Taille de l'entreprise ?
- 1.3 Types d'emploi ? Quelles tâches télétravaillables ou non ?
- 1.4 Localisation de l'entreprise/établissement ? Siège social ?

2. En amont du processus de négociation

- 2.1 Avez-vous fait ou avez-vous eu connaissance de la réalisation d'un diagnostic préalable à la mise en place du télétravail dans votre entreprise ?
- 2.2 Existe-t-il un accord télétravail dans votre structure ? Si non, pourquoi d'après vous ?
Si oui, A quelle date a été négocié le premier accord ? Combien d'accords télétravail ont été négociés ?
Quelle était la position de l'entreprise avant la négociation sur la thématique du télétravail ?
Est-ce que le télétravail était pratiqué avant la négociation de l'accord ? Comment était-il mis en œuvre ? Sur quel public ?
- 2.3 Quelle est l'origine de la négociation ? Quelles sont les motivations de la négociation ? A-t-elle été réalisée au niveau local ou central au siège ? Est-ce que la crise sanitaire a accéléré la négociation et la mise en œuvre du télétravail ?
(Organisations syndicales, délégués syndicaux, DRH, salariés mandatés, élus, DP ...)
- 2.4 Vous souvenez-vous du moment de lancement de la négociation ? Quelles étaient les démarches entamées par les acteurs de la négociation ?
(Organisation des groupes de travail, réalisation d'un diagnostic, appel à une aide extérieure -consultants, réseau Anact-Aract,..., documents, rapports...)
- 2.5 Quel était le rôle de chaque acteur ?
- 2.6 La durée de la négociation jusqu'à la signature de l'accord ?
- 2.7 Globalement, comment s'est déroulé le processus de négociation ?
(consensuel/conflictuel, difficultés particulières, raisons justifiant la signature ou le refus de signature d'une ou des organisations syndicales...)
- 2.8 Est-ce que les recommandations du gouvernement vous ont encouragé à privilégier le dialogue de proximité ? Est-ce que vous aviez connaissance des protocoles sanitaires ?

3. En aval du processus de négociation

- 3.1 Des mesures de suivi de l'accord ont-elles été anticipées ? Indicateurs chiffrés ? Bilan annuel des réalisations ?
- 3.2 Qui assure le suivi de l'accord signé (commission ad-hoc, IRP ...) ? A quel rythme ?
- 3.3 Existe-il des communications spécifiques sur le texte négocié ? Par qui, comment et vers qui ?

- 3.4 Où en êtes-vous en termes d'application de l'accord ? Quels objectifs prévus sont atteints ? Quelles actions envisagées sont réalisées ?
- 3.5 Quelles sont les limites de l'accord que vous avez signé ?
- 3.6 Y a-t-il des freins à son application ?
- 3.7 Avez-vous constaté des changements dans l'entreprise depuis la signature de l'accord ?
- 3.8 Au-delà de cet accord, de nouvelles négociations sont-elles prévues sur la thématique ?
- 3.9 D'autres négociations sont-elles développées sur d'autres thèmes grâce à cet accord ?

4. La mise en application du télétravail comparée au texte négocié

- 4.1 Comment le télétravail est-il mis en place ? Quelles modalités ? Quelles fréquences ? Quelle prise en charge des frais ? Pensez-vous avoir trouvé la bonne formule d'organisation du Télétravail ou envisagez-vous de nouvelles modifications ?
- 4.2 Comment cette nouvelle forme d'organisation du travail est-elle perçue dans votre entreprise ? Par vos salariés ? Par les encadrants ?
- 4.3 Quels salariés télétravaillent ? Quelles sont leurs fonctions ? Avez-vous identifié les tâches télétravaillables ? Comment évaluez-vous les capacités des salariés qui peuvent télétravailler, notamment en termes d'autonomie par exemple ? Quels salariés ne peuvent pas télétravailler ? Quelles sont leurs fonctions ? Quel regard ont-ils sur leurs collègues qui peuvent télétravailler ?
- 4.4 Dans quelle mesure le télétravail affecte-t-il la nature même du travail ? Enrichissement des tâches ou à l'inverse appauvrissement des tâches ?
- 4.5 Dans quelle mesure le télétravail modifie-t-il les relations de travail, qu'il s'agisse du management, des relations entre collègues ou des relations avec des personnes externes à l'entreprise ? Comment s'exerce la confiance tant mentionnée dans les accords ?
Y a-t-il un contrôle de l'activité en télétravail ? Y a-t-il un contrôle de la durée du travail ?
- 4.6 D'après vous, est-ce que le télétravail crée des inégalités au sein de votre organisation ? Existe-t-il des différences entre les télétravailleuses et les télétravailleurs ?
- 4.7 Comment les salariés vivent le télétravail de manière individuelle ? Choisi ou subi ? Comment s'organise l'articulation des temps de vie ?
- 4.8 Concernant la prévention des risques liés notamment à l'hyper connectivité, l'isolement et les RPS, quelles actions sont concrètement mises en place ?
- 4.9 Avez-vous mis en place des nouveaux modes de recrutement à distance ?
- 4.10 Est-ce que le télétravail est considéré comme un facteur d'attractivité pour les nouvelles recrues dans votre entreprise ?
- 4.11 Pensez-vous qu'il existe des différences entre l'accord et la mise en pratique réelle du télétravail ?
- 4.12 Comment se déroule le retour en présentiel ?
- 4.13 Est-ce que la mise en place du télétravail a eu des répercussions sur l'occupation de vos locaux ?
Modifications des espaces de travail ?
Est-ce que le télétravail a permis à votre entreprise de réaliser des économies et augmenter sa productivité ?

5. Quel avenir pour le télétravail ?

- 5.1 D'après vous est-ce que le télétravail va perdurer dans votre structure après la pandémie ?
- 5.2 A-t-il définitivement modifié les organisations du travail dès à présent ou à moyen terme ?
- 5.3 Comment les a-t-il peut être déjà modifiées ? (Création de nouveaux services, délocalisation, changement de locaux, impact sur la productivité, recrutement de nouveaux talents à distance, digitalisation des processus métier dans des plateformes collaboratives)

SIGLES

AEF	: Agence éducation et formation
ANI	: Accord national interprofessionnel
ANACT	: Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ARACT	: Action régionale pour l'amélioration des conditions de travail
CFDT	: Confédération française démocratique du travail
CFE-CGC	: Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres
CFTC	: Confédération française des travailleurs chrétiens
CGT	: Confédération générale du travail
CPMESUD	: Confédération des petites et moyennes entreprises Sud
CSE	: Comité social et économique
CSSCT	: Commissions santé, sécurité et conditions de travail
CST	: Centre de santé au travail
DRH	: Direction des ressources humaines
DS	: Délégué syndical
FIECI	: Fédération nationale du personnel de l'encadrement des sociétés de services informatiques, des études, du conseil, de l'ingénierie et de la formation
FO	: Force ouvrière
IDEST	: Infirmier de santé au travail
INRS	: Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles
MEDEF	: Mouvement des entreprises de France
OS	: Organisation syndicale
PCA	: Plan de continuité d'activité
QVT	: Qualité de vie au travail
RPS	: Risques psychosociaux
SNFOCOS	: Syndicat national force ouvrière des cadres des organismes Sociaux
U2P	: Union des entreprises de proximité
UPV	: Union patronale du Var
VPN	: Virtual private Network

BIBLIOGRAPHIE

1. Dufour S., Fortin D. et Hamel J. (département de sociologie à l'université de Montréal) (1991), « L'enquête de terrain en sciences sociales. L'approche monographique et les méthodes qualitatives ».
2. OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) (2020), rapport sur les « Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-covid-19 : quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation ? », juillet.
3. Planchard J.H, Velagic Z. (INRS) (2020), « Evaluation de l'impact psychologique du télétravail », *Références en santé au travail n°161*, mars.
4. Accord national interprofessionnel relatif au télétravail (2020), « Pour une mise en œuvre réussie du télétravail » novembre.
5. Table ronde sur les nouveaux modes de travail et de management (2021), Travaux du Sénat, janvier.
6. Anact (2021), « Télétravail de crise en 2021 : quelles évolutions ? Quels impacts ? » mai.
7. Dares et al. (2021), « Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psycho-sociaux ? », *Dares Analyses n°28*, mai.
8. Picq P. (2021), « Les chimpanzés et le télétravail. Vers une (r)évolution anthropologique. » Editions Eyrolles.
9. Saadaoui M. (Dreets Paca) (2021), « Le télétravail depuis la crise sanitaire : un mode d'organisation hybride privilégié dans les accords d'entreprise », décembre.
10. Malakoff Humanis (2022), « Baromètre télétravail et organisations hybrides », février.
11. Andreu A., Montjotin P. et Richer M. (2022), « Comment les nouvelles organisations du travail transforment l'entreprise : pour un travail hybride socialement responsable », *Rapport Terra nova*, octobre.

Sites Internet :

- www.elnet.fr
- www.insee.fr
- <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/>
- www.anact.fr
- www.inrs.fr

PLUS D'INFORMATIONS :

Site de la Dreets : paca.dreets.gouv.fr

Site du Ministère du travail : travail-emploi.gouv.fr

Site de Légifrance : Legifrance.gouv.fr

Dreets Paca 23/25, rue Borde, CS 10009 - 13285 Marseille Cedex 08 - Tél. : 04 86 67 32 00

- Directeur de la publication : Jean-Philippe Berlemont
- Chef du Service études, statistiques et évaluation : Rémi Belle - remi.belle@dreets.gouv.fr
- Réalisation : Mounia Saadaoui - mounia.saadaoui@dreets.gouv.fr

Reproduction autorisée, sauf indication contraire, moyennant mention de la source et uniquement si l'information reproduite ne fait pas l'objet d'altération, d'ajouts ou de suppressions.