

DIRECTION RÉGIONALE DE L'ÉCONOMIE, DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL ET DES SOLIDARITÉS PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

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

Téléchargez le rapport d'étude contenant l'intégralité des témoignages :



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 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, 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.

■ 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 et cette thématique est programmée dans le calendrier des négociations.

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

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.

Dans une partie de ces 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 attribué.

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

Dans l'entreprise 1, un cadre dirigeant, par ailleurs délégué syndical, élu au CSE et membre de la CSSCT indique que : « La crise sanitaire nous a permis de pousser à outrance 220 personnes en télétravail à 100 % sans impact sur la qualité de service. ». 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 a 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. ». L'accord négocié en 2018 prévoyait déjà « la possibilité de travailler à partir d'espace de co-working dès l'instant où l'employeur aura loué des locaux ».

Dans l'entreprise 2, 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. **Une représentante syndicale** affirme « *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.* ».

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

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. 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'expérimentation suscite des réserves et des 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* ».

Une extension des critères d'éligibilité et une 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 que toutes les tâches télétravaillables soient identifiées et, d'autre part, que le télétravail soit accessible 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.

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'avaient 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 parfois d'organismes experts « *pour proposer aux partenaires sociaux une structure d'accord télétravail au plus près de la réalité du terrain* ».

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, comme 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 3** où l'organisation est très pyramidale. Le télétravail y a été mis en place « *par obligation, en réaction à la crise épidémique* », dans l'urgence du premier confinement, alors que la direction n'y était pas favorable. Les entretiens réalisés auprès de deux personnes, l'une travaillant au service des ressources humaines et la seconde occupant un poste de commercial et détenant un mandat d'élu au CSE, ont permis de déceler une nette différence entre le télétravail prescrit dans l'accord et le télétravail réel.

Au moment de l'interview en mars 2022, seule une personne en mi-temps thérapeutique pratiquait le télétravail. **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 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. ».

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 4, un technicien détenant un mandat de délégué syndical explique que « la pandémie a presque été une opportunité pour instaurer le télétravail ». Le groupe n'était pas très favorable pour instaurer le télétravail de manière pérenne car la grande majorité de ses salariés sont des ouvriers en atelier. « 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. ».

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 5, l'engouement pour le télétravail n'était au départ pas très important, compte tenu de l'activité (hébergement de personnes âgées dépendantes) 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 Slack² pendant le premier confinement parce que tout le monde n'avait pas de mail pro. ».

Dans cette structure, **la chargée de mission Qualité de vie au travail (QVT)** décrit les différentes étapes de mise en place du télétravail : « les membres du Comité de pilotage central 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 de jours dans chaque établissement. 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. Il y a des tâches qui sont télétravaillables dans des métiers non télétravaillables (éducateurs spécialisés par exemple, ils ont maintenant une journée de télétravail tous les 15 jours pour la rédaction des rapports). ».

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 notamment 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 une individualisation du travail modifiant *de facto* les liens sociaux et les méthodes de management.

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 6, 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. ». Elle explique également avoir réalisé des « recrutements à distance pendant la période de crise en vidéo, 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"³ : 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 en ligne. ».

² Slack est une application de messagerie pour les entreprises qui connecte les personnes aux informations dont elles ont besoin.

³ 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.

Dans l'entreprise 5, la chargée de mission QVT mentionne « 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. ». 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. ». **La comptable** 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. ».

> Davantage de confort et une meilleure productivité⁴ perçue par les salariés

Plusieurs personnes interrogées aussi bien du côté employeur que salariés indiquent avoir constaté une hausse de la productivité en télétravail, en lien avec le gain de temps dans les transports et 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 notamment 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 indique que certaines personnes « se sentent plus performantes en télétravail. (...) Les jeunes salariés sont très demandeurs de flexibilité et de meilleure conciliation de la vie privée et la vie professionnelle. Les chefs d'entreprises le ressentent fortement et s'adaptent. ».

Dans l'entreprise 5, la comptable confie : « en télétravail, je gagne en productivité et en confort au niveau du travail (...) je gagne du temps dans la préparation le matin. 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 comme par exemple, les tableaux d'amortissement des emprunts. Cela me permet de générer les écritures automatiques qui me font gagner du temps puisqu'elle génère des écritures pour toute l'année. J'ai bien vécu le bilan cette année grâce au télétravail. Par contre, 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. ». **Le directeur de l'établissement** explique : « il n'y a pas de perte de productivité, par exemple, la clôture des comptes cette année a été prête à temps, même un peu en avance, contrairement aux autres années. On a réalisé des économies sur les déplacements au siège qui coûtent 300 000 € par an. (...) 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 7, le responsable de secteur et délégué syndical mentionne : « La Covid a permis une prise de conscience : la mise en place d'une expertise financière a fait ressortir que financièrement la structure fait des économies quand les salariés télétravaillent, le résultat est excédentaire. ».

Dans l'entreprise 6, la DRH mentionne « le télétravail est un numéro d'équilibriste : il faut mesurer la performance et la productivité mais cela pose des difficultés. ».

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 8, la DRH explique : « 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 les gens qui vous entourent entendent 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 5, la chargée de mission QVT indique qu'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 4, 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. ».

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

Dans l'entreprise 4, 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. ».

Dans l'entreprise 5, la comptable, déléguée syndicale, proche de la retraite, explique « ne pas adhérer au télétravail ». Elle préfère venir travailler au bureau tous les jours.

Dans l'entreprise 2, la représentante syndicale affirme que « 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

⁴ 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

exemple une personne de plus de 55 ans n'aime pas télétravailler et bien elle peut renvoyer une image négative de l'agent. 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. ».

Les relations interprofessionnelles et l'atmosphère au travail 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 guidée par l'outil numérique et moins d'entraide entre collègues

Dans l'entreprise 2, la représentante syndicale affirme « 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. ».

Dans l'entreprise 5, la chargée de mission QVT explique « 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. ».

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

Dans l'entreprise 6, les trois représentants syndicaux rencontrés étaient d'accord sur les difficultés d'exercer leur mandat à distance. Ils expliquent que : « 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 professionnelles ([article L2142-6 du Code du travail](#)). 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 lésées ! Quand nous utilisons la messagerie pro, pendant la Covid, la direction nous a réprimandés. ».

Dans l'entreprise 7 le responsable de secteur et délégué syndical relate « 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. ».

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, du 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 parfois 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 7, 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 6, la DRH explique « 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. ».

Dans l'entreprise 5, la chargée de mission QVT confie « la question du rapport au management peut être délicate de part et d'autre, il y a des managers qui sont trop dans le contrôle et d'autres qui s'arrêtent sur la réalisation du travail. ».

> De l'hyper contrôle vers le management par la confiance

Dans l'entreprise 4, 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. ».

Dans l'entreprise 1, le premier accord signé en 2018 prévoyait que le salarié devait rendre compte de son activité chaque fin de journée par mail. 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 : « 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 ! ».

Dans l'entreprise 5, la chargée de mission QVT mentionne « 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. ».

■ 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*, *remote work*, ou encore le *flex office*.

Un développement des troubles musculo-squelettiques et psychiques en télétravail

> Les télétravailleurs mal installés et mal équipés à domicile

Un formateur en santé au travail indique que lors des premiers confinements, le télétravail a été vécu comme "forcé et subi", il ajoute « *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.* ».

Une infirmière de santé au travail 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.

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

Peu importe la quotité, **une infirmière de santé au travail** affirme « *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 déclarent avoir augmenté l'amplitude horaire de leur travail à domicile ; d'autres estiment que leurs missions / tâches n'ayant pas été clairement définies ou non définies en amont, ils se sont désengagés dans leur travail estimant que leurs compétences n'étaient pas utilisées. Se sont sentis " mis au placard " ;*
- ✓ *leur environnement et leur équipement au domicile non adapté : " pas de pièce dédiée " ; " problèmes de fournisseurs Internet " ;*
- ✓ *l'augmentation également d'un stress pour certains par peur du contrôle de leurs activités à distance.* »

> Flex office : vers la disparition du bureau attitré ?

Un membre de l'équipe pluridisciplinaire indique « *le Flex office permet de réaliser des gains financiers ou le recrutement de "talents". 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 qu'il « *n'a pas rencontré de bonne expérience par rapport au Flex office* » et a assuré des sensibilisations en visioconférence sur ces thématiques dans les entreprises.

> « 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 à 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. Parfois il a été constaté lors des visites, une augmentation des conduites addictives accentuées par l'isolement de ces personnes (augmentation consommation tabac/alcool). La sédentarité 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. De plus, plusieurs entreprises qui autorisent le 100 % télétravail se retrouvent avec leurs locaux vides et les rentabilisent en les louant par exemple ou en renonçant au bail. 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.* ».

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

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 quand le retour en présentiel s'avère difficile.

Ce cas a été mentionné dans deux entreprises : **dans l'entreprise 1, la DRH** confirme que « *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** affirme que parfois 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. D'après elle, « *le télétravail peut cristalliser les conflits et ne construit pas le collectif* ».

**> 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 (CST) 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 ? (...)* 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 ! ».

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 6, une représentante syndicale et élue à la CSSCT déclare que : « *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. Notre travail consiste à faire un arbitrage médical. Parfois nous sommes aussi sollicités à tort.* ».

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

Une infirmière de santé au travail indique que sur son secteur dans le département des Alpes-de-Haute-Provence « *Il arrive que certains salariés se plaignent de ne pas pouvoir bénéficier du télétravail parce qu'ils habitent dans une zone " blanche⁵ ". Le télétravail est très lié à l'accès à Internet, cela n'est vraiment pas facile dans la vallée... ».*

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 que je rencontre, ne se posent pas la question du télétravail, d'après moi, il n'y a pas de ressenti de sentiment d'inégalité car ils ne sont pas éligibles de toute façon.* ».

⁵ 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.

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 toujours 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, voire altérées d'après les organisations syndicales qui perdent en visibilité et en lien de proximité avec les salariés.

Concernant la prévention des risques pour la santé et la sécurité des télétravailleurs, les équipes pluridisciplinaires des Centres de santé au travail ont constaté que de nombreux télétravailleurs souffrent de troubles musculo-squelettiques liés à leur installation précaire à domicile notamment, et parfois de troubles psychiques aggravés par l'altération du lien social. 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.

Mounia Saadaoui

Approche monographique⁶ : 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 a été ou 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 (CST) ont répondu favorablement aux demandes d'interviews, offrant l'opportunité d'échanger avec leur direction générale et les membres de l'équipe pluridisciplinaire comprenant notamment des médecins du travail, des ergonomes, des formateurs, des infirmiers de santé au travail (IDEST) et des psychologues du travail.

⁶ « L'enquête de terrain en sciences sociales. L'approche monographique et les méthodes qualitatives », Stéphane Dufour, Dominic Fortin et Jacques Hamel 1991

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	4500	-	1	-
3	Non	Fabrication de matériels de transport	66	1	1	-
4	Non	Autres industries manufacturières ; réparation et installation de machines et d'équipements	16	1	2	2
5	Non	Autres activités de services	118	1	3	2
6	Oui	Administration publique-activités générales de sécurité sociales	1700	1	2	-
7	Non	Administration publique	220	-	1	-
8	Oui	Arts, spectacles et activités récréatives	90	1	1	1
9	Oui	Location de logements	435	1	-	-
10	Non	Activités juridiques, comptables, de gestion, d'architecture, d'ingénierie, de contrôle et d'analyses techniques	2	1	-	-

Retrouvez toutes les publications du Service études, statistiques et évaluation sur le site de la Dreets Provence-Alpes-Côte d'Azur :

> <https://paca.dreets.gouv.fr/les-publications>

Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités Provence-Alpes-Côte d'Azur

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

Conception : www.agora-communication.fr