

Le télétravail au défi de la qualité du travail et de la santé

DOSSIER

Publié le Mardi 16 novembre 2021

L'expérience du télétravail massif en 2020 a démontré que de nombreuses tâches sont réalisables à distance, souvent avec des gains de productivité. Pour autant, même si cette modalité de travail est majoritairement positive pour les salariés, dans la durée, le télétravail improvisé et non encadré peut générer des risques pour la santé et les dynamiques de collaboration. Pour les entreprises qui généralisent aujourd'hui le travail "hybride", alternant travail sur site et télétravail, l'enjeu est de trouver l'équilibre "entre la flexibilité du travail à distance et les interactions en face à face avec les managers et les collègues". (Contreras et al., 2020). Et cette transformation implique une réflexion préalable sur les nouvelles conditions de travail et la structure organisationnelle. État des lieux, dans ce premier volet, des enjeux et défis du télétravail génériques au regard des risques professionnels et de leur prévention.



Une minorité de salariés concernés par le travail hybride

Selon l'enquête ACEMO Covid (https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/85a3072d83839fa8b94f3d8b91694292/Dares_Acemo-covid_Synthese_novembre.pdf) auprès de 38 000 établissements de 10 salariés et plus, publiée en novembre 2021, près de 20% des 15 millions de salariés que couvre cette enquête ont été au moins un jour en télétravail en octobre 2021. Le télétravail est plus fréquent dans les grandes entreprises et dans les activités tertiaires telles que l'information et la communication, les activités financières et d'assurance, les services aux entreprises et les activités immobilières. Même s'ils sont une minorité par rapport à l'ensemble de la population active (27 millions de salariés), les télétravailleurs sont nombreux à être exposés aux risques spécifiques de cette modalité de travail (surconnexion, isolement et stress) que la recherche a mis en évidence.

Le travail à distance a dégradé les conditions de 47% des salariés en télétravail

Selon l'enquête Tracov (https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/9bdbcec60416e2944c584578463f5e0a/Dares%20Analyses_Conditions-de-travail_RPS_Consequences-crise-sanitaire.pdf) de la Dares, si près de la moitié des actifs en travail interrogés au début de l'année 2021 ont connu peu de changements dans leurs conditions de travail, 33% ont connu une nette intensification de leur travail, 14% une dégradation d'ensemble tandis que 4% d'entre eux ont déclaré une amélioration relative.

Les auteurs de l'enquête observent que la durée du travail augmentait pendant la crise sanitaire – mesure que le nombre hebdomadaire de jours en travail –. Les travailleurs ont, par ailleurs, souffert de troubles de sommeil et de douleurs plus aiguës qu'avant la crise que les non-travailleurs, et cela d'autant plus que le recours au travail était intense.

À

Les risques professionnels du travail

Les incidences ambiguës du travail sont documentées (Messenger et al. (<http://veille-travail.anact.fr/osiros/result/notice.php?queryosiros=id:7805&referer=permalien>), 2017, Vayre, (<http://veille-travail.anact.fr/osiros/result/notice.php?queryosiros=id:98211&referer=permalien>) 2019). Le travail présente de nombreux avantages pour les salariés : gain d'autonomie, meilleure conciliation vie professionnelle - vie personnelle, réduction des temps de trajet. Ces avantages peuvent se transformer en risques pour le respect du temps de travail, le maintien d'une équilibre entre les sphères professionnelle et personnelle, pour la capacité de connexion.

De nombreuses enquêtes (UGICT, Empreinte humaine, Malakoff Médéric) menées depuis 2020 pointent le délitement du lien social et du sentiment d'appartenance, l'intensité de la communication virtuelle, la perte de transmission des expertises et de l'efficacité des processus de décision comme des incidences du travail qui nuisent à l'activité de travail et la performance collective.

1. Les risques psychosociaux

Les risques psychosociaux sont les risques professionnels les plus courants associés au travail (Oakman et al (<https://bmcpubhealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-020-09875-z>), 2020). Ils résultent d'un certain nombre de facteurs :

- l'intensification du travail liée au travail, avec des heures supplémentaires informelles ou des horaires irréguliers pour faire face à une charge de travail accrue avec du stress et des problèmes de santé (Eurofound, 2020). S'ajoute le risque de transformer le temps de trajet en temps de travail (Kun et al., 2020 ; Gibbs et al, 2021).
- l'intensité numérique de la collaboration en équipe, avec des interactions en face à face réduites, a des incidences sur la performance et les RPS (Caprile et al (<http://veille-travail.anact.fr/osiros/result/notice.php?queryosiros=id:99726&referer=permalien>), 2021) dans un contexte où les pratiques d'envoi d'e-mails en dehors des heures de travail sont plus courantes en travail.
- la porosité de frontière entre l'environnement de travail et l'espace du domicile et le fait de disposer d'outils de travail – portable de main – contribuent à travailler davantage et pendant son temps libre. (Vargas Llave (<https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2021/workers-want-to-telework-but-long-working-hours-isolation-and-inadequate-equipment-must-be-tackled>), 2021).
- la situation d'isolement du salarié en travail, qui fait l'objet d'une prise en compte forte dans l'ANI (Mahieu (<https://www.larevuecadres.fr/articles/prevenir-le-risque-d-isolement/6853>), 2021), ainsi que l'absence de relations interindividuelles font émerger les troubles de l'anxiété, les addictions ou des burn-out de manière plus fréquente. Du fait de la distance, ces symptômes sont "plus difficiles à déceler par les pairs, passent souvent inaperçus et renforcent les risques individuels." (Tardieu (<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/09/38523-le-teletravail-dans-tous-ses-etats-le-collectif-a-lepreuve-de-la-distance/>), 2021)

À – Charge mentale plus élevée pour les mères en travail

Plusieurs enquêtes (Lambert, (<https://www.ined.fr/fr/publications/editions/population-et-societes/le-travail-et-ses-amenagements-ce-que-la-pandemie-de-covid-19-a-change-pour-les-francais/>) 2020, Ugict (<http://veille-travail.anact.fr/osiros/result/notice.php?queryosiros=id:99628&referer=permalien>), 2021) menées sur l'impact de la crise sanitaire sur le travail sont univoques : les femmes ayant des enfants à charge ont eu des conditions de travail plus dégradées que celles des hommes.

Emilie Vayre, professeure en psychologie du travail, rapporte plusieurs travaux qui montrent que "les femmes qui travaillent ont davantage de difficultés à occuper physiquement et mentalement en comparaison des femmes qui ne travaillent". Alourdies par les "charges familiales, domestiques et du poids de l'organisation des sphères privées et professionnelles, les femmes perçoivent davantage un chevauchement entre le travail et la vie personnelle et ont plus de difficultés à délimiter les deux sphères", comparativement aux travailleurs. (À l'économie politique (<http://veille-travail.anact.fr/osiros/result/notice.php?queryosiros=id:99783&referer=permalien>)).

2. Les risques physiques : la santé en cause

Pour ce qui est des risques physiques, c'est l'incidence des troubles musculo-squelettiques en télétravail qui est principalement rapportée au travail prolongé sur écran et de mauvaises conditions ergonomiques à domicile (Caprile et al. (<http://veille-travail.anact.fr/osiros/result/notice.php?queryosiros=id:99726&referer=permalien>) 2021). La santé accrue a pu aggraver des problèmes physiques antérieurs et contribuer à l'émergence de nouveaux, tels que la prise de poids, les maux de dos, de cou, d'épaule, la fatigue oculaire, les risques cardio-vasculaires.

Les limites du télétravail sur la communication, la coopération et le sens au travail

Armand Hatchuel, professeur en sciences de gestion, explique que "les contraintes de la communication à distance assèchent les échanges horizontaux, informels, émergents, qui sont si nécessaires à l'adaptation des procédures, à l'innovation et à l'activité" (Le Monde (https://www.lemonde.fr/emploi/article/2021/09/14/il-nous-faut-concevoir-les-modalites-d-un-teletravail-soutenable_6094565_1698637.html)).

Pour Serge Perrot, chercheur du laboratoire Dauphine Recherches en management, les temps informels en présence sont irremplaçables "par leur rôle énergisant et inspirant, la qualité de l'échange, la construction des liens qui facilitent les interactions au travail comme de l'huile dans les rouages" (Acteurs publics (<https://www.acteurspublics.fr/articles/serge-perrot-les-temps-informels-en-presentiel-sont-irremplacables>)).

Danièle Linhart, sociologue du travail, alerte sur le risque de perdre de vue le sens de son travail "si le télétravail primait sur le travail en présence. Car le travail s'inscrit par essence dans une dimension de coopération avec d'autres salariés. Son sens, c'est contribuer à nourrir l'interdépendance entre les membres de la société. Mais si on se retrouve seul pendant 4 ou 5 jours par semaine, on risque de ressentir un sentiment de dérealisation et de désocialisation de son activité" (Liaisons sociales magazine (<https://www.info-socialrh.fr/bibliotheque-numerique/liaisons-sociales-magazine/215/actu/le-teletravail-comporte-un-risque-de-derealisation-du-travail-625377.php>)).

Et en termes d'innovation et de créativité

Une enquête (<https://fr.linkedin.com/business/marketing/blog/261121>) réalisée par LinkedIn, publiée en novembre 2021, pointe que "plus des deux tiers des directeurs marketing craignent que la diminution des échanges en présence entre collègues affecte la créativité". Selon eux, "les liens entre les salariés risquent de se distendre, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur le processus créatif". Près d'un tiers affirme que, dans un modèle de travail hybride ou de télétravail, "il sera plus difficile de construire des relations professionnelles qualitatives, pourtant indispensables à la créativité".

Nicholas Bloom, économiste, identifie une corrélation entre la collaboration en personne, dans le cadre d'échanges directs et l'innovation. Travailler ensemble en présence est crucial pour la collaboration créative. Tous les managers avec qui il s'est entretenu dans le cadre d'études menées depuis 2020 disent que le travail à distance peut nuire à l'innovation à long terme. (Stanford business (<https://www.gsb.stanford.edu/insights/pandemic-blew-american-office-better-worse>)).

À

Adapter la prévention des risques professionnels au télétravail généralisé

Malgré leur obligation de prévention de la santé des salariés, toutes les entreprises ne prennent pas la mesure des risques en télétravail. Même si comme le signale Olivia Fuentes, la prévention des risques et la santé des salariés émerge désormais dans les accords télétravail alors qu'elle était un "angle mort des précédents accords" (Actuel HSE (<https://www.actuel-hse.fr/content/teletravail-les-risques-professionnels-devraient-sinviter-dans-la-negociation-des-accords>)).

L'un des enseignements d'une étude sur plusieurs accords d'entreprise que tire Caroline Diard, enseignante-chercheuse en management, est que "la création d'un cadre permet de rassurer les collaborateurs en affirmant leurs droits et leurs devoirs, notamment grâce à la mise en œuvre d'une prévention des risques liés à la surconnexion ou la surcharge de travail". Et Géraldine Fort, dirigeante générale de l'Observatoire de la RSE, de préciser que "tout enjeu consiste à créer ce cadre "de façon collective tout en prenant en compte les besoins individuels des salariés".

Par ailleurs, Emilie Vayre pointe que "l'instauration du télétravail ne se résume pas à mettre à disposition des télétravailleurs du matériel, du mobilier, des plans de travail adaptés et à les accompagner dans l'aménagement de leur poste de travail à domicile", bien que ces mesures soient indispensables à la prévention des risques. "Le déploiement du télétravail" poursuit-elle "requiert une transformation de la conception du travail et de son organisation au sein des structures."

C'est dans cette optique que l'Inrs a produit un [guide télétravail](https://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/ED/TI-ED-6384/ed6384.pdf) (<https://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/ED/TI-ED-6384/ed6384.pdf>) qui identifie les mesures de prévention en matière d'environnement de travail, d'outils technologiques, en matière d'autonomie et de charge de travail, au niveau de la relation avec le manager et du collectif de travail.

À

Le télétravail nécessite que ses modalités soient adaptées aux activités réelles et aux caractéristiques de l'entreprise. La prise en compte des risques potentiels du travail hybride permettra de favoriser les bons dosages de télétravail et de travail sur site et de développer les bons usages de ces modalités. Comme le souligne Armand Hatchuel, si les prémices de l'hybridation du travail dessinent les contours du futur monde du travail comme nouveau mode d'organisation du travail flexible, il faut "concevoir les modalités d'un télétravail soutenable qui ne paie pas l'ubiquité prodigieuse des lieux de travail par un isolement des salariés et une rigidification des organisations."

Prochain volet : les modalités de déploiement du travail hybride.

Ressources

[Voir plus \(http://anact.preprod-osiros.decalog.net/osiros/result/resultat.php?queryosiros=id:7805 OR id:98211 OR id:99695 OR id:99726 OR id:99763 OR id:98705 OR id:99628 OR id:99783 OR id:99640 OR id:99819&sort_define=date_crea_notice\)](http://anact.preprod-osiros.decalog.net/osiros/result/resultat.php?queryosiros=id:7805 OR id:98211 OR id:99695 OR id:99726 OR id:99763 OR id:98705 OR id:99628 OR id:99783 OR id:99640 OR id:99819&sort_define=date_crea_notice)