

Télétravail & organisations hybrides

La flexibilité est-elle un allié pour notre santé ?



Dr. Cécile Gaubert, Docteure en psychologie sociale
Psychologue du travail, AST67

Préambule

Programme du webinar

La prévention primaire en SPSTI

Le télétravail : avant et après mars 2020

Les risques professionnels et le télétravail

Points de vigilance et préconisations

Echanges et questions

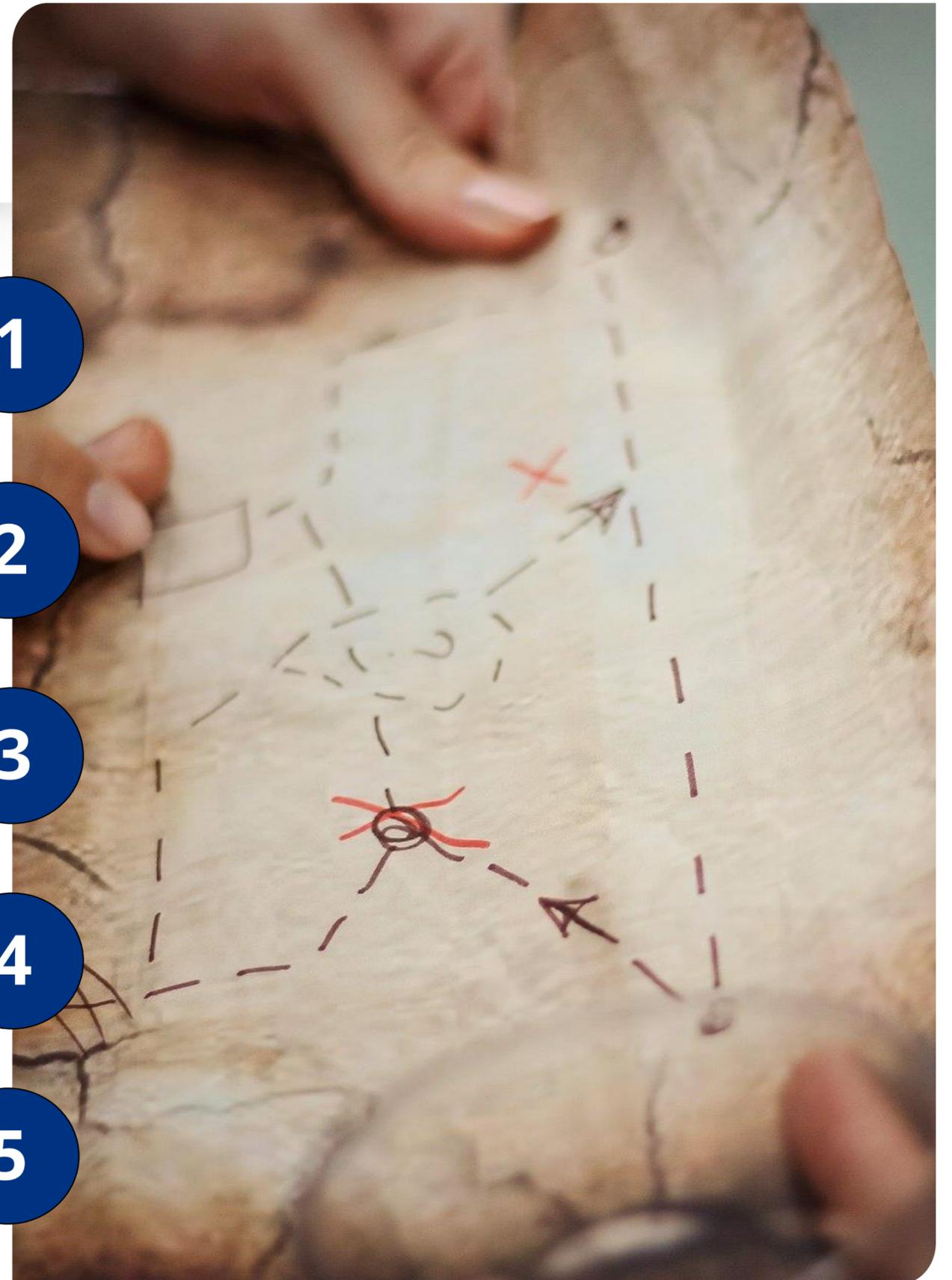
1

2

3

4

5



1. Prévention primaire en SPSTI

La prévention, notre métier

Service de Prévention et de Santé au Travail Inter-entreprise



AST67 a pour mission d'éviter toute altération de la santé des salariés du fait de leur travail.

- 69 médecins du travail
- 3 médecins internes
- 2 psychologues du travail
- 81 assistantes médicales
- 21 infirmiers
- 20 ingénieurs et techniciens en prévention
- 26 personnels administratifs

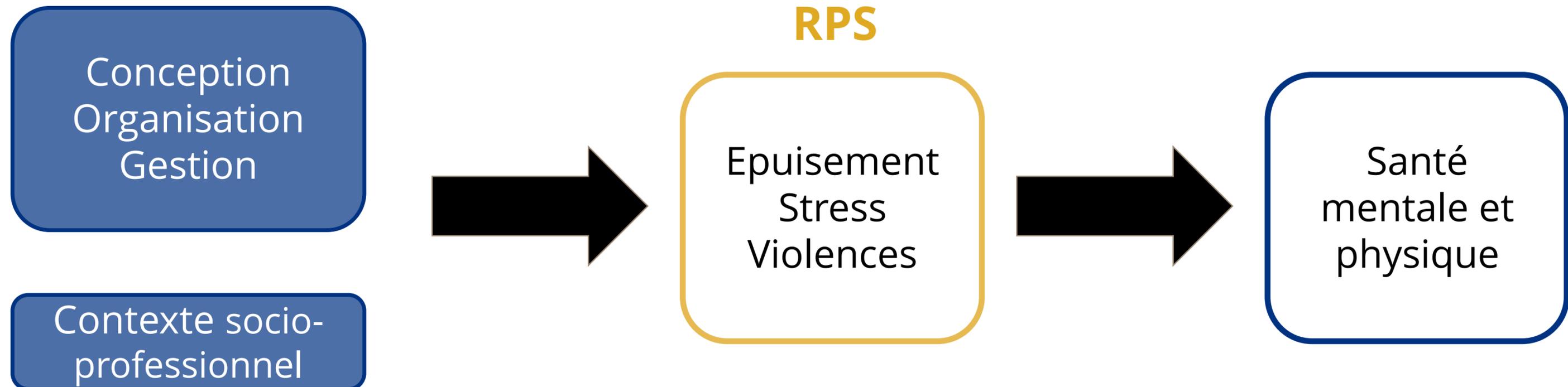
Outre la visite médicale, nous œuvrons en entreprises dans le cadre de la prévention primaire en vue de réduire, voire d'éviter, l'exposition aux risques.

La prévention, notre métier

Service de Prévention et de Santé au Travail Inter-entreprise

Les **risques psychosociaux** (RPS) sont le résultat d'une mauvaise conception, organisation ou gestion du travail et d'un contexte socioprofessionnel défavorable.

Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail



La prévention, notre métier

Service de Prévention et de Santé au Travail Inter-entreprise

Prévention des RPS = Analyser la façon dont le travail est organisé, réalisé et vécu.

Analyser

- Organisation du travail
- Modalités de suivi de l'activité
- Modes d'évaluation du travail
- Styles de management
- Conditions de travail
- Culture d'entreprise
- ...



Conseiller

Adhérents :

- Mise en œuvre d'actions de prévention
- Méthodes d'évaluation des RPS

Appui aux équipes médicales

2. Le télétravail

Avant le covid-19

Le télétravail

Un concept ancien

- *Telecommute* - Concept élaboré par J. Nilles en 1973

« toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié **hors de ces locaux** de façon **volontaire** en utilisant les **technologies de l'information et de la communication** » (**Article L.1222-9, Code du travail**).

Télétravail :

- Forme d'organisation du travail
- Recours aux technologies de l'information et de la communication (TIC),
- **Distance du lieu de travail, du supérieur hiérarchique et des collègues**



Le télétravail

Un concept, trois discours (Largier, 2001)



Politique

Télétravail comme remède aux nombreux maux de notre société : désertification rurale, crise énergétique, crise de l'emploi ...



Managérial

Télétravail synonyme de flexibilité. Solution pour faire face à la concurrence, réduire les coûts, améliorer la productivité ...



Mode de vie

Image bucolique du télétravail qui s'effectue dans des environnements soutenant l'épanouissement du travailleur et de sa famille.

Le télétravail

Une pratique peu répandue

- Pratique peu répandue du télétravail, très variable selon les secteurs d'activité et très lente évolution 2% de télétravailleurs à domicile en 2004 (DARES)

Profil type : homme, cadre supérieur.

En France : pratique inégale du télétravail régulier (au moins 1 jours/semaine)

- 3% des salariés vs 11% des cadres (enquête Sumer, 2017)
- 61% des télétravailleurs étaient des cadres

En Europe : 9% des employés entre 25 et 49 ans télétravaillaient de temps en temps

3,2% travaillaient majoritairement à distance



Le télétravail

Un cadre défini

Télétravail régulier

- organisé à l'avance
- **nombre de jours fixes** sur une période de référence donnée (15 jours par an, 5 jours par mois, un jour par semaine...)

Télétravail occasionnel

- organisé et prévu dans certaines **circonstances spécifiques** : situations individuelles ou situations personnelles

Le télétravail quelle que soit sa modalité doit être prévu et organisé :

- soit par un **accord collectif** ;
- soit par une **charte élaborée** unilatéralement par l'employeur ;
- soit par un **accord de gré à gré conclu entre le salarié et son employeur.**

2. Le télétravail

A partir de mars 2020

Télétravail

Rôle central de la crise sanitaire

- Du jour au lendemain, expérience d'un nouveau mode de travail : 41 % des salariés en télétravail « contraint » (décembre 2020).

Le télétravail exceptionnel peut être imposé par l'employeur :

- soit en cas de **circonstances exceptionnelles** (épidémie)
- soit en **cas de force majeure** (sinistre dans les locaux de l'entreprise, catastrophes naturelles...)

- Profils très divers
- Activité pas toujours adaptée à ce mode d'organisation

→ **Le télétravail devient un phénomène et un objet social**





Télétravail et flexibilité

Une représentation qui se construit

En devenant un sujet de conversation, un sujet médiatique, un sujet de débat ... (objet social) il est devenu nécessaire de se construire une **représentation sociale du télétravail**

On observe également un changement de **notre représentation de la flexibilité**

Représentation de la flexibilité

Avant la crise sanitaire

Image de la flexibilité :

- Censée favoriser l'accès à l'emploi à un public souvent discriminé à l'embauche
- Ubérisation
- Associée à une précarisation des conditions de travail.

Plus de flexibilité pour satisfaire la demande et dans une logique de **satisfaction clients**.

Risques et conséquences négatives sur la santé tant physique que mentale des travailleurs largement documentés et identifiés.



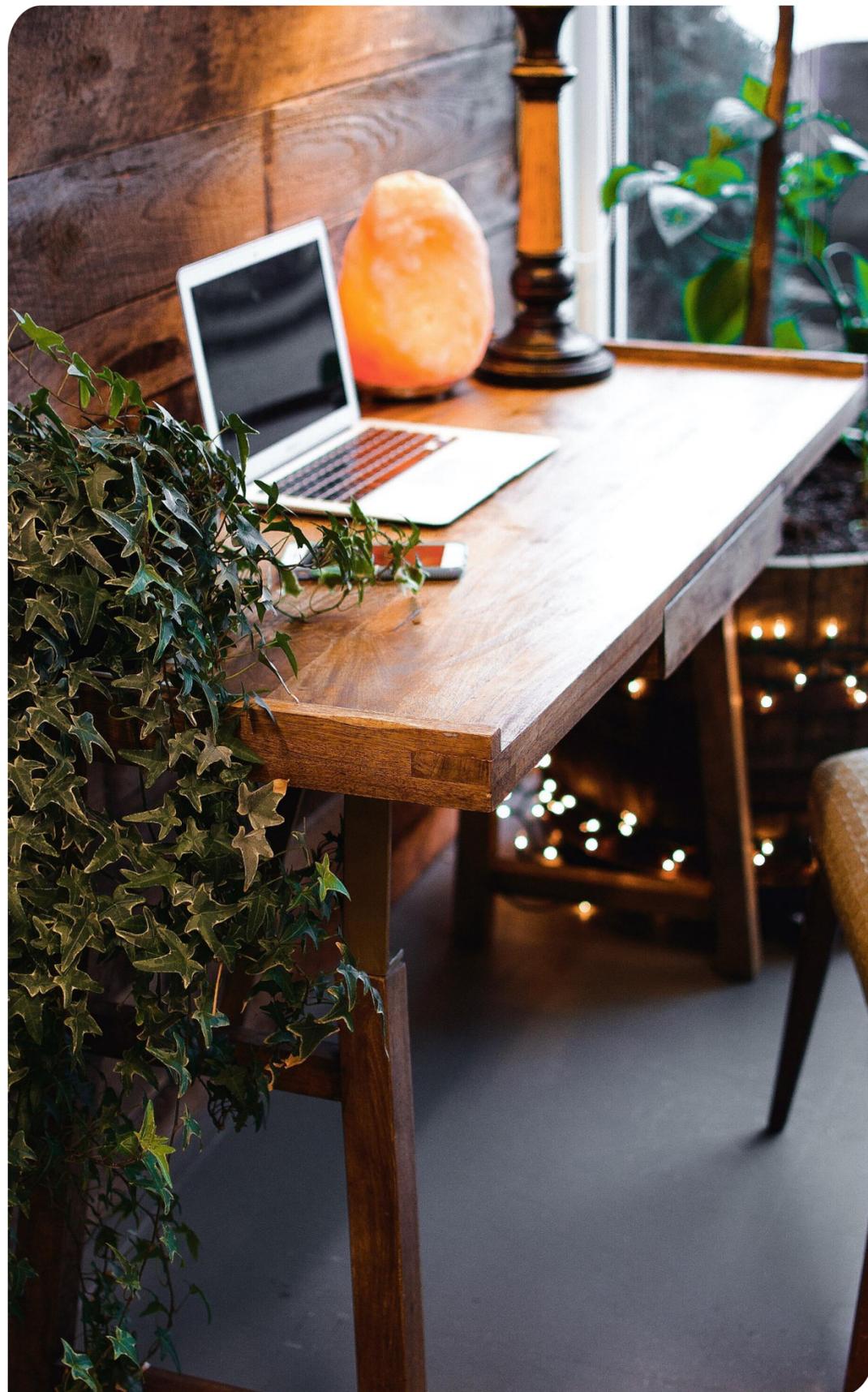
Représentation de la flexibilité

Après la crise sanitaire

A partir de 2021, changement de paradigme :

Inversion totale avec une **(sur)valorisation** de la vision de la flexibilité devenue un atout concurrentiel pour les entreprises et moyen pour les travailleurs de gagner en qualité de vie : perception que plus de flexibilité permettra d'attirer des bons profils, retenir les bons éléments (les « talents »), meilleure conciliation vie professionnelle / personnelle ...

→ logique de **satisfaction des collaborateurs**



Le télétravail

Le cadre réglementaire

- L'employeur reste tenu à l'obligation générale de « prendre les mesures pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ». **Article L.4121-1 du Code du travail**

Comme pour toute organisation de travail il convient :

- D'identifier les risques liés au télétravail,
- De les évaluer,
- De les intégrer dans le document unique ,
- De définir les mesures de prévention appropriées à cette nouvelle organisation du travail.

cf. Loi du 2 août 2021 et INRS 2022



3. Risques professionnels et télétravail

Protection vs exposition

Risques professionnels

Une réduction de certains risques



Risque routier

Pas de pression pour arriver à l'heure au travail

Diminution du risque d'accidents de la route



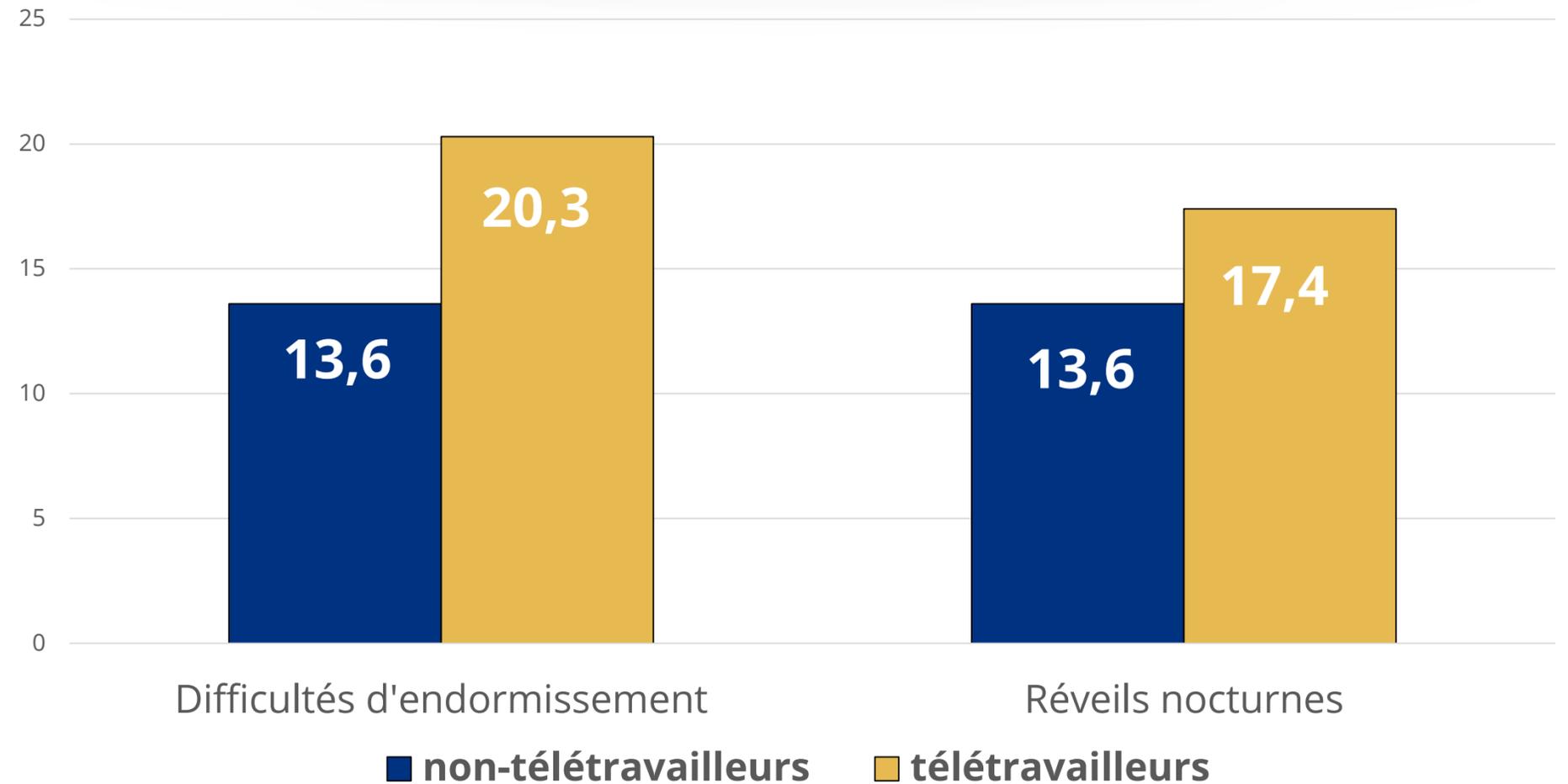
Biologique

Diminution des contacts physiques et donc de la possibilité de transmission d'un virus, de bactéries...



Les atteintes à la santé

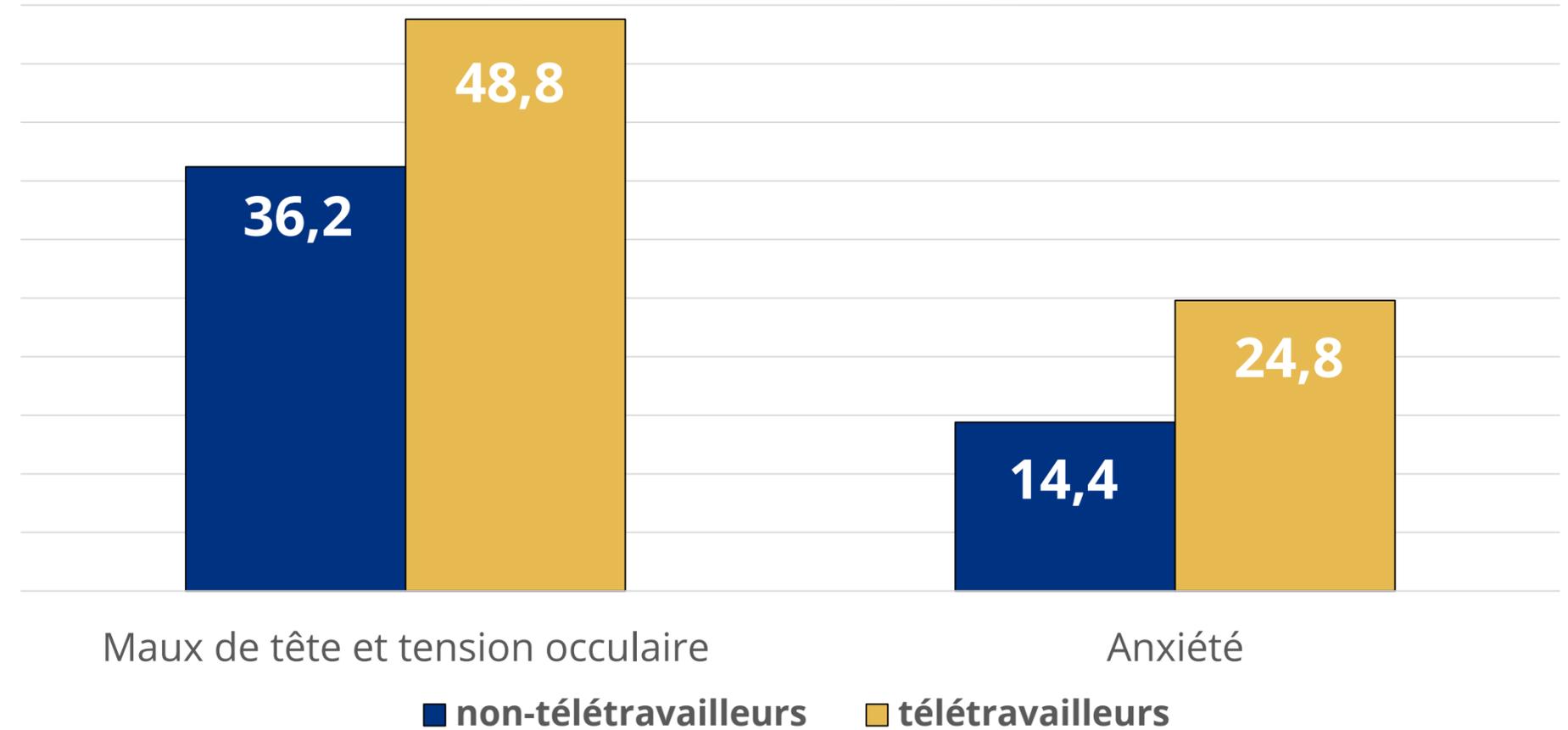
ESENER-3, Capecchi, 2021



- **20,3%** des télétravailleurs déclarent **avoir quotidiennement des difficultés pour s'endormir.**

Les atteintes à la santé

ESENER-3, Capecchi, 2021



- **20%** des télétravailleurs déclarent être **constamment stressés** vs **8,7%** chez les non-télétravailleurs (EWCS, 2015)

Risques professionnels

Une augmentation d'autres risques



TMS

Augmentation du temps assis
Plus de temps sur écran
Equipement et mobilier pas adapté



RPS

Manque d'interactions sociales
Isolement



Les déterminants psycho-sociaux de la santé au travail

Familles de contraintes psycho-sociales

- L'intensité et la complexité du travail
- Les horaires et le temps de travail (conciliation vie pro/perso)
- L'insécurité de l'emploi et du travail
- Le degré d'autonomie dans le travail
- Les exigences émotionnelles
- La qualité des rapports sociaux
- Les conflits de valeurs

L'intensité et la complexité du travail

Contraintes psycho-sociales

Exigences et contraintes dans l'exécution du travail

- Rythme de travail, charge cognitive (attention, vigilance)
- Instructions peu claires et/ou paradoxales
- Moyens inadéquats pour réaliser son travail
- Organisation de la polyvalence
- Interruptions dans le travail

Effets du télétravail

- Environnement plus calme
- Moins d'interruptions
- Plus de facilité pour réaliser des tâches demandeuses cognitivement (rédaction, création...)
- Problèmes des moyens à disposition (connexion internet, matériel...)
- Augmentation de la charge de travail

Les horaires de travail et la conciliation vie pro/perso

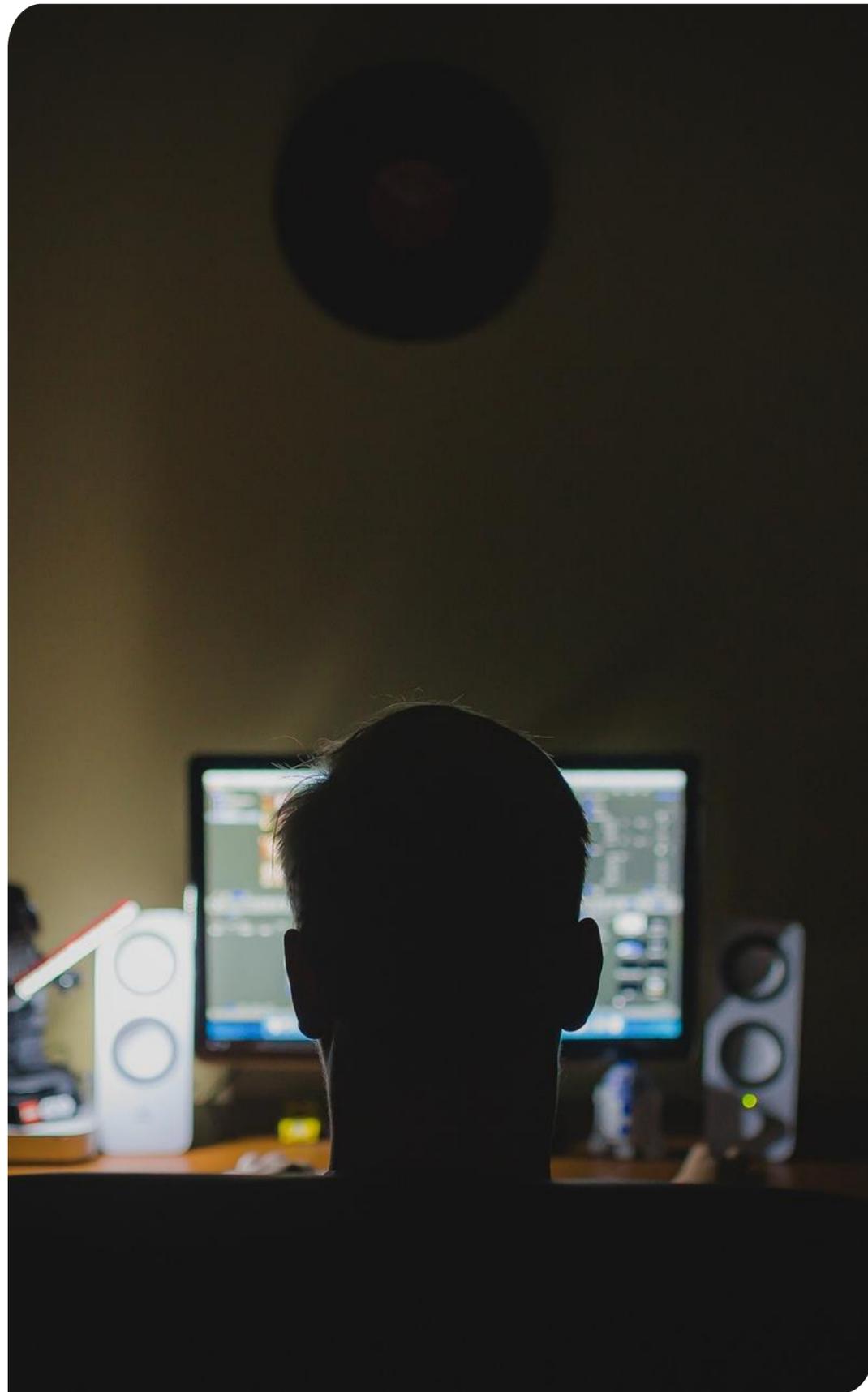
Contraintes psycho-sociales

Durée et organisation du temps de travail.

- Durée hebdomadaire de travail
- Travail en horaires atypiques
- Extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail
- Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leur changement
- Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle

Effets du télétravail

- Réduction du temps de trajet MAIS allongement de la durée d'activité quotidienne
- Oubli des pauses (pas de temps informels)
- Disponibilité accrue en dehors de plages habituelles
- Travail hors plages horaires
- Déconnexion plus difficile : 11,7% des télétravailleurs s'inquiètent pour le travail vs 3,4% des non télétravailleurs



L'insécurité de l'emploi et du travail

Contraintes psycho-sociales

Crainte de **perdre son emploi**, de voir **baisser son salaire** ou risque de ne pas bénéficier d'un **déroulement** « normal » **de sa carrière**. Incertitudes quant à **l'avenir du métier** ou de **l'évolution des conditions de travail**. Ces craintes sont souvent motivées par l'expérience de changements incessants ou incompréhensibles.

- Insécurité socio-économique
- Conduite du changement dans l'entreprise

Effets du télétravail

Fortement liés à la culture d'entreprise et de la vision du télétravail au sein de la structure

Si climat plutôt défavorable ou ambigu sur le télétravail, plusieurs craintes :

- d'être pénalisé en étant à la maison
- d'avoir moins d'opportunités pro (inclus dans des projets, ...)
- De passer à côté de possibilités d'évolution → importance des échanges informels



Le degré d'autonomie dans le travail

Contraintes psycho-sociales

L'autonomie : possibilité pour le salarié d'être acteur de son travail, et d'utiliser pleinement ses compétences et savoir-faire. Elle constitue un facteur de risque lorsqu'elle est trop faible ou trop élevée.

- Autonomie dans la tâche – procédurale
- Autonomie temporelle (pauses, gestion de son planning...)
- Utilisation et développement des compétences

Effets du télétravail

- Perception d'avoir plus d'autonomie temporelle chez soi que sur site
- Plus de difficultés à obtenir des informations, à contacter des interlocuteurs → freins à l'autonomie procédurale
- Paradoxe de l'autonomie : plus on en a et plus on est dépendant de la structure qui nous emploie.

Les exigences émotionnelles

Contraintes psycho-sociales



Activités professionnelles ou des métiers (particulièrement de service) qui impliquent une **forte charge et/ou demande émotionnelle** pour les salariés.

- Tensions avec le public (clients, usagers, patients, partenaires..)
- Confrontation à la souffrance et à la détresse d'autrui
- Exigence de maîtrise des émotions

Effets du télétravail

- Solitude face à la détresse et à la souffrance d'autrui
- Partage émotionnel rendu plus difficile et/ou retardé (on relativise, peur de déranger)
- Risque d'associer son logement personnel à des émotions difficiles (dont les causes sont non personnelles)
- Augmentation du contrôle de son image et des émotions apparentes (visio)
- 17,9% des télétravailleurs (vs 12,7%) doivent cacher leurs émotions

La qualité des relations de travail

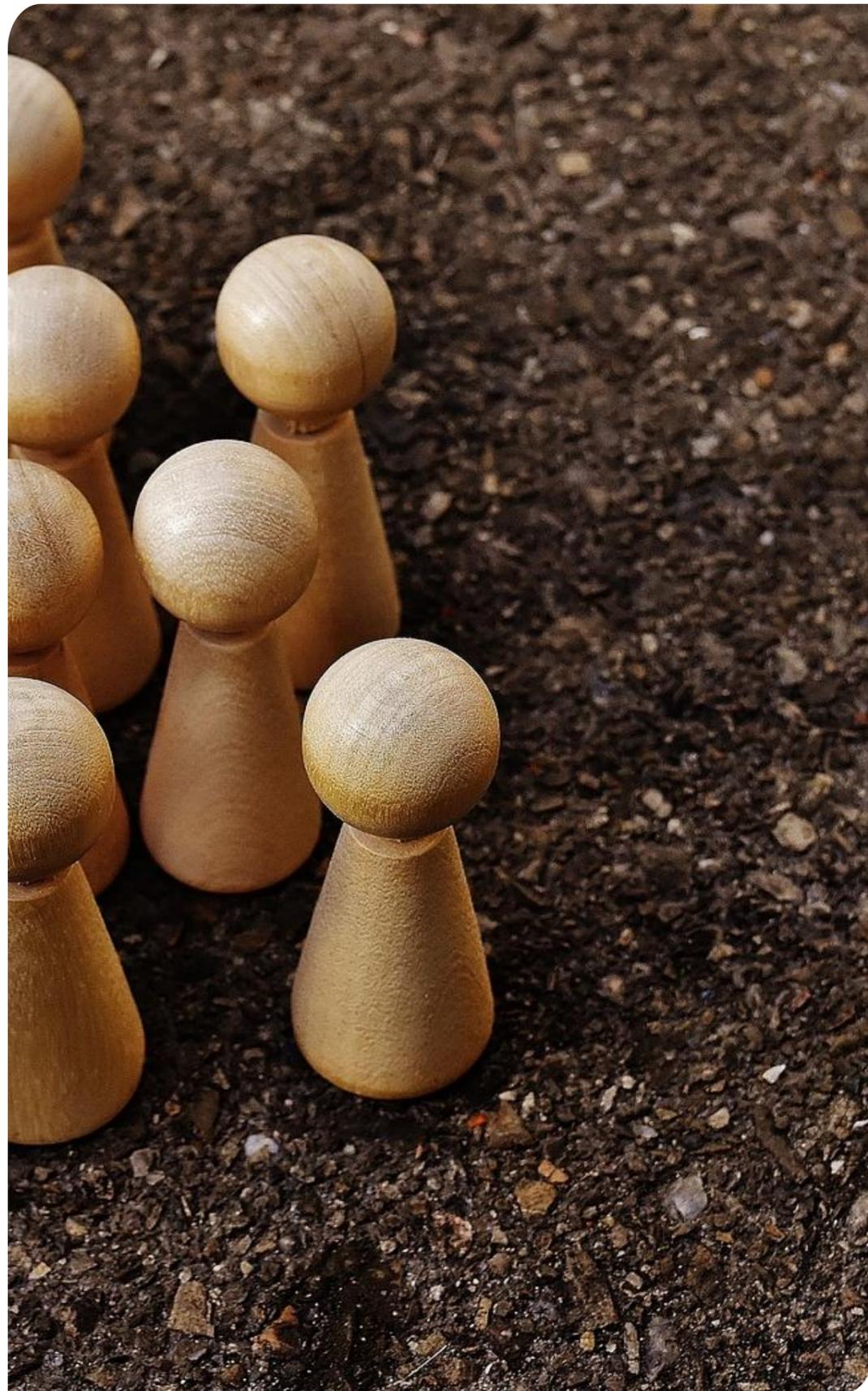
Contraintes psycho-sociales

Les rapports sociaux entre travailleurs ainsi que les rapports entre le travailleur et l'organisation qui l'emploie. Ces rapports sociaux sont examinés en lien avec les concepts d'intégration, de justice et de reconnaissance.

- Manque de soutien humain et professionnel
- Désaccord professionnels ayant pour origine le travail
- Manque de reconnaissance dans le travail

Effets du télétravail

- *Sortie du Covid* : augmentation des violences verbales au travail
- Perte des moments d'échanges informels
- Réduction des échanges de transition (post-réunions...)
- Management lointain :
 - Sentiment de solitude et d'abandon face à des difficultés
 - Charge de travail et émotionnelle supplémentaire pour les encadrants d'équipe



Les conflits de valeurs

Contraintes psycho-sociales



Souffrance éthique ressentie par une personne lorsqu'on lui demande d'agir en opposition avec ses valeurs professionnelles, sociales ou personnelles ou bien lorsque le but du travail ou ses effets heurtent ses convictions et/ou sa conscience professionnelle.

Qualité empêchée /Travail inutile /Perte de sens au travail

Effets du télétravail

- Temps d'arrêt permettant une prise de hauteur pouvant amener à des questionnements sur le sens de son métier
- Si au domicile pas de pièce séparée, mauvaise connexion wifi, pas d'équipement adéquat : sentiment de ne pas pouvoir travailler de façon appropriée

→ Télétravail révélateur des inégalités

4. Points de vigilance et préconisations

Quelles suites ?

Le télétravail, comme objectif ?

Une idéalisation risquée



- Grand nombre des « vertus » associées au télétravail, doivent être questionnées au regard **des conditions de travail réelles** :
- *Se sentir mieux en travaillant loin du lieu de travail ne signifie pas que le télétravail est bénéfique mais peut signifier que les conditions de travail sont problématiques.*
- Plus d'autonomie
- Moins d'interruptions
- Plus de calme
- ...

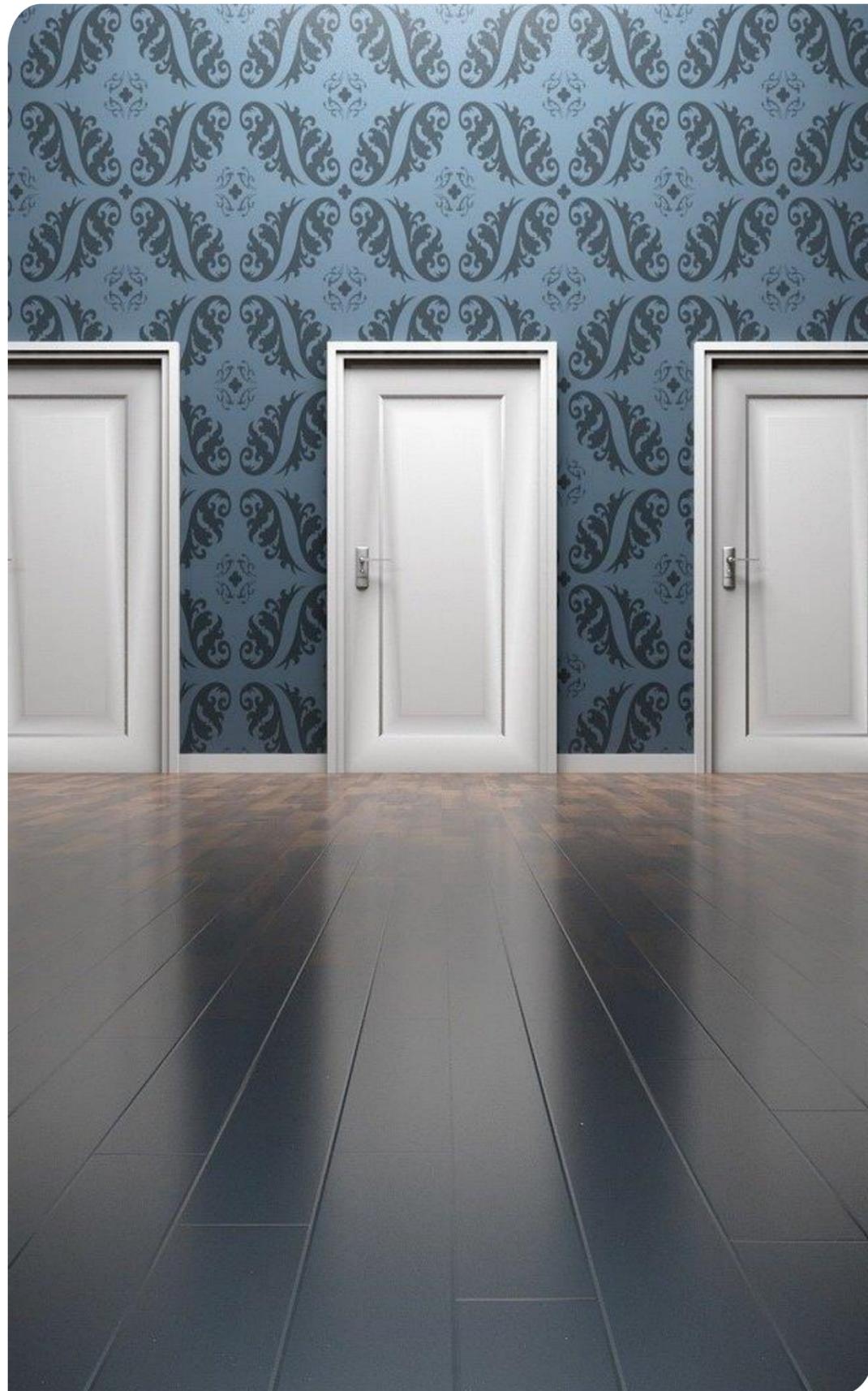
Le télétravail

Une idéalisation risquée

- Le télétravail **n'est pas une action de prévention tertiaire** (un moyen pour faire face à des conditions de travail dégradées)
- C'est une forme d'organisation du travail à part entière
- Pour réellement découvrir ses effets il convient de l'étudier dans des **conditions de travail optimales**.

Il existe de **nombreux moyens** pour améliorer les conditions de travail :

- Instaurer un climat de confiance
- Mettre en place des horaires variables/flexibles
- Réguler la charge de travail
- ...



Des questions de santé publique

Le rôle transformateur du télétravail

- Télétravail ou arrêt maladie ??

Travailler alors que l'on n'est pas en état = présentéisme

Le **présentéisme** peut apparaître même à distance :

- Risque pour la santé des travailleurs
- Quand on est pas bien, les tâches sont plus coûteuses, on fait plus d'erreurs,... → culpabilise d'être peu efficace
- Prise en charge médicale plus tardive, absence plus longue

Coût présentéisme > coût absentéisme (Ricci, et al. 2005)



Des questions de santé publique

Le rôle transformateur du télétravail

- Quid des conduites addictives en télétravail ?

Pas d'information hors crise sanitaire mais nous devons rester vigilants.

- INRS (2022) : le télétravailleur est-il un travailleur isolé ?

- Quels effets sur l'identité professionnelle ?





**Merci
de votre attention**

Avez-vous des questions ?

Pour nous contacter :

Pole-rps@ast67.org