

Le télétravail

Quels risques ?

Quelles pistes de prévention ?

L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS)

pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles est une association loi 1901, créée en 1947 sous l'égide de la Caisse nationale d'assurance maladie, administrée par un Conseil paritaire (employeurs et salariés).

De l'acquisition de connaissances jusqu'à leur diffusion, en passant par leur transformation en solutions pratiques, l'Institut met à profit ses ressources pluridisciplinaires pour diffuser une culture de prévention dans les entreprises et proposer des outils adaptés à la diversité des risques professionnels à tous ceux qui, en entreprise, sont chargés de la prévention : chef d'entreprise, services de santé au travail, instances représentatives du personnel, salariés... Toutes les publications de l'INRS sont disponibles en téléchargement sur le site de l'INRS : www.inrs.fr

Les caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (Carsat), la caisse régionale d'assurance maladie d'Île-de-France (Cramif) et les caisses générales de sécurité sociale (CGSS) de l'Assurance maladie - Risques professionnels, disposent, pour participer à la diminution des risques professionnels dans leur région, d'un service Prévention composé notamment d'ingénieurs-conseils et de contrôleurs de sécurité. Spécifiquement formés aux disciplines de la prévention des risques professionnels et s'appuyant sur l'expérience quotidienne de l'entreprise, ces professionnels sont en mesure de conseiller et, sous certaines conditions, de soutenir les acteurs de l'entreprise (direction, médecin du travail, instances représentatives du personnel, etc.) dans la mise en œuvre des démarches et outils de prévention les mieux adaptés à chaque situation. Les caisses assurent aussi la diffusion des publications édités par l'INRS auprès des entreprises.

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'INRS, de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite. Il en est de même pour la traduction, l'adaptation ou la transformation, l'arrangement ou la reproduction, par un art ou un procédé quelconque (article L. 122-4 du code de la propriété intellectuelle). La violation des droits d'auteur constitue une contrefaçon punie d'un emprisonnement de trois ans et d'une amende de 300 000 euros (article L. 335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle).

© INRS, 2020.

Coordination : Jacques Leïchlé (INRS)

Édition : Katia Bourdelet (INRS)

Conception graphique : Julie&Gilles

Mise en pages : Béatrice-Anne Fournier (INRS)

Démarche de prévention
Secteur | métier | activité

Le télétravail

Quels risques ?

Quelles pistes de prévention ?

Sommaire

Introduction	3
Le télétravail : de quoi parle-t-on ?	4
Qu'est-ce que le télétravail ?	4
Combien de salariés télétravaillent ?	5
Pourquoi recourir au télétravail ?	6
Quelles sont les obligations pour l'employeur en matière de prévention des risques professionnels ?	7
Quels sont les points de vigilance pour l'employeur ?	9
1. L'environnement de travail	9
2. Les outils et les ressources	11
3. L'autonomie et la charge de travail	12
4. La relation avec le manager	14
5. Le collectif de travail	16
Conclusion	18



Introduction

Le télétravail connaît depuis plusieurs années un intérêt croissant, tant de la part des entreprises que des salariés. Dans certaines activités, les progrès des technologies de l'information et de la communication (TIC) ont facilité le travail à distance jusqu'à permettre au salarié de retrouver hors du bureau¹ ses outils de travail et ses dossiers. Le développement technologique lui permet de travailler physiquement seul, tout en se mettant en liaison avec ses collègues, quel que soit le lieu où il est installé.

Même si la réalité du télétravail n'est pas parfaitement chiffrée, force est de constater que de plus en plus d'accords d'entreprise sont signés. De plus en plus de salariés réalisent une partie de leur activité en télétravail. La possibilité de télétravailler est désormais souvent perçue comme un signe de modernité de l'organisation du travail dans l'entreprise.

Des entreprises qui ont intégré le télétravail dans leur organisation, il ressort que la pratique du télétravail peut apporter certains avantages tant à l'entreprise qu'au salarié.

Quels que soient ces avantages, le télétravail nécessite une préparation et un accompagnement bien adaptés. En effet, sans ces précautions, le télétravail peut être à la source de risques et générer des atteintes à la santé et à la sécurité des salariés.

L'objectif de cette brochure est d'attirer l'attention des entreprises sur la nécessité d'accompagner la mise en place et la pratique du télétravail pour que celui-ci profite à la fois à l'entreprise et aux salariés, tant au niveau productif qu'au niveau de la prévention des risques d'atteinte à la santé. Après avoir donné des pistes pour identifier ces risques, cette brochure propose des préconisations pour les réduire et intégrer la prévention, à la fois pendant la phase de préparation de la mise en place du télétravail, pendant son déploiement dans l'entreprise et, enfin, au quotidien une fois qu'il a été mis en place.

¹ Même si le télétravail ne concerne pas que des salariés travaillant en « bureau », ce terme sera utilisé ici par souci de simplification pour désigner le lieu de travail habituel du télétravailleur.



Le télétravail : de quoi parle-t-on ?

Qu'est-ce que le télétravail ?

Le télétravail désigne 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 (*art. L.1222-9 alinéa 1^{er} du Code du travail*).

Cette définition très large recouvre en fait des formes de travail variées, se différenciant notamment par leur formalisation avec l'employeur, leur encadrement, leur lieu d'exécution ou leur périodicité.

La définition légale actuelle concerne deux formes de télétravail : le télétravail occasionnel et le télétravail régulier.

- Le télétravail régulier peut être défini comme du télétravail organisé à l'avance sur un nombre fixe de jours, sur une période de référence donnée.
- Le télétravail occasionnel peut s'entendre comme du télétravail organisé par accord entre le salarié et sa hiérarchie dans certaines circonstances spécifiques : épisodes de pollution, grèves des transports, sinistre dans les locaux, épidémies...

➤ Un accord national interprofessionnel (ANI) a été signé le 19 juillet 2005. Les accords et chartes relatives au télétravail mis en place dans l'actuel cadre réglementaire doivent s'articuler avec cet ANI. En effet, cet accord reste applicable, sous certaines conditions, aux entreprises qui entrent dans son champ d'application, notamment pour certaines dispositions non traitées par les accords ou par les nouvelles dispositions législatives. L'ANI ne concerne que le **télétravail régulier**, il ne vise pas le **télétravail occasionnel**.

Le télétravail peut s'effectuer à domicile, dans une autre entité du groupe ou dans un tiers lieu² (espace de coworking...). Sa périodicité est variable d'une entreprise à l'autre : pratique régulière pour certains, pouvant aller d'un jour par semaine jusqu'à 100 % du temps de travail, ou pratique ponctuelle pour d'autres, avec une enveloppe de jours utilisables dans l'année.

Les salariés qui pratiquent le télétravail occupent des fonctions et des métiers extrêmement variés. Les activités concernées sont diverses : administration, commercial, technique, travaux d'enregistrement et de traitement de données, travaux de création et de conception, participation à des projets, travail collaboratif...

Combien de salariés télétravaillent ?

Il n'existe pas de mesure du nombre exact de télétravailleurs : les différents sondages publiés donnent des chiffres extrêmement variables du fait des échantillons retenus.

Selon une étude en 2019 de la Dares, 3 % des salariés pratiquaient le télétravail régulier au moins une fois par semaine en 2017.

Selon une enquête publiée par l'Ifop en janvier 2018, un quart des salariés avaient alors recours au télétravail en France. Toutefois, seuls 6 % des salariés le pratiquaient de manière contractuelle.

Le récent sondage 2019 Malakoff Médéric Humanis – Le comptoir de la nouvelle entreprise estimait, en 2018, à 29 % le pourcentage de salariés télétravaillant régulièrement ou occasionnellement. La pratique du télétravail est en hausse : ce taux n'était que de 25 % en 2017. En 2018, 703 accords d'entreprise ont été signés alors qu'il n'y en a eu que 560 en 2017.

Selon la même source, 92 % de ces télétravailleurs travaillent à domicile et la moitié d'entre eux sont salariés d'entreprises de moins de 1 000 personnes.

2 Dénommé « tiers » car ce lieu n'est ni l'entreprise, ni le domicile.



Pourquoi recourir au télétravail ?

Les avantages potentiels du télétravail sont variables d'une entreprise à l'autre, en fonction de nombreux facteurs : activités, modalités de mise en place... À l'intérieur d'une même entreprise, ils sont différents d'un salarié à l'autre.

Le télétravail peut contribuer à améliorer les résultats du travail en termes de qualité et d'efficacité, ainsi que la qualité de vie au travail des salariés. En limitant les déplacements entre le domicile et le lieu de travail, le télétravail peut atténuer la fatigue et le stress générés par les transports et permet de réduire les accidents de trajet. Il peut participer aussi à améliorer l'équilibre vie professionnelle/vie privée.

En offrant un environnement de travail différent de celui du bureau, parfois plus calme, le télétravail peut favoriser la réflexion intellectuelle et les travaux nécessitant plus de concentration, rendant possibles certaines activités difficiles à réaliser au bureau. Ces conditions réduisent les interruptions de tâches et la fragmentation des activités, qui peuvent être fréquentes lorsqu'on travaille au milieu de ses collègues, surtout lorsqu'il s'agit de bureaux ouverts (open space, flexoffice...).

Le télétravail peut contribuer, dans certaines situations, au maintien dans l'emploi après des difficultés de santé susceptibles de compromettre l'aptitude médicale au poste, ou à la réinsertion professionnelle après une longue absence. En effet, le télétravail peut permettre de garder ou de reprendre le lien avec le travail et la communauté de travail sans subir les inconvénients des trajets. C'est particulièrement vrai pour des salariés en situation de handicap.

Par ailleurs, la mise en place du télétravail peut permettre à l'entreprise de réduire ses coûts d'infrastructure et de fonctionnement. C'est particulièrement le cas lorsque cette mise en place s'accompagne d'une diminution des postes de travail à disposition des salariés, notamment lors de la transformation des espaces de travail en flexoffice (ou espaces dynamiques). Enfin, le fait que l'entreprise offre la possibilité de télétravailler devient un facteur d'attractivité et de fidélisation, notamment vis-à-vis des générations les plus jeunes.



Quelles sont les obligations pour l'employeur en matière de prévention des risques professionnels ?

L'employeur a les mêmes obligations à l'égard de tous les salariés, qu'ils soient télétravailleurs ou non, notamment en matière de prévention des risques professionnels. Le Code du travail précise que « l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ».

Ces mesures comprennent :

- 1° des actions de prévention des risques professionnels (...);
- 2° des actions d'information et de formation ;
- 3° la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes (*art. L. 4121-1*).

Lorsque le salarié travaille hors de l'entreprise, l'employeur reste soumis aux mêmes obligations : il reste donc responsable de la santé et de la sécurité du télétravailleur. Toutefois, l'employeur n'a pas la maîtrise du cadre et des conditions dans lesquels se trouve le salarié en télétravail. Lorsqu'il est à domicile, c'est en effet le salarié seul qui va configurer son espace de travail, son organisation, adapter et utiliser les outils informatiques que l'employeur met à sa disposition. Dans un tiers lieu, l'environnement est mis à disposition par un tiers qui n'a pas les mêmes responsabilités que l'employeur en matière de santé et de sécurité du travail.



Pistes de prévention

- Prendre en compte, lors de l'élaboration du document unique, les spécificités du télétravail.
- Intégrer dans le document unique les risques liés au télétravail à domicile ou en tiers lieu.
- En cas de contractualisation avec un espace de coworking, intégrer dans le cahier des charges des spécifications en matière de santé et de sécurité.

■ Le télétravail

L'ANI prévoit que l'employeur, les représentants du personnel compétents en matière d'hygiène et de sécurité et les autorités administratives compétentes ont accès au lieu où est effectué le télétravail (*art. 8*). Dans les faits, les représentants du personnel ont peu les moyens de le faire ou seulement sur un nombre très limité de situations et, s'ils le font, ce ne peut être qu'avec l'accord du salarié. Lorsqu'il s'agit de télétravail à domicile, dans la majeure partie des situations, seule une attestation sur l'honneur de la conformité des lieux est demandée, qui se réduit souvent à la conformité du réseau électrique.



Quels sont les points de vigilance pour l'employeur ?

Les cinq thèmes suivants aident à l'identification des points de vigilance. Pour chacun d'eux, les pistes de réflexion et préconisations qui suivent sont à adapter en fonction, notamment, de l'activité et de la durée d'éloignement du bureau.

1. L'environnement de travail

Environnement domestique

Le télétravailleur à domicile a besoin de bénéficier d'un relatif isolement, indispensable pour se mettre en condition de travail, passer des appels téléphoniques et travailler sur les dossiers. Mais il ne dispose pas toujours d'un espace dédié où il pourra reconstituer facilement son poste de travail.

En outre, il est important qu'il puisse faire la distinction entre son temps de travail et sa vie privée pour limiter l'influence des contraintes personnelles. L'idéal est une séparation aussi claire que possible en termes de temps et de lieu.



Pistes de prévention

- Alerter le télétravailleur sur la nécessité de s'organiser pour bien différencier temps de travail et temps personnel.
- Rappeler au télétravailleur l'intérêt de sanctuariser, dans la mesure du possible, un espace au calme pour travailler.

Environnement matériel

Pour le télétravailleur, comme pour tout salarié, l'environnement de travail et l'installation physique ont un impact direct sur les conditions de travail et donc sur la santé. Lorsque le télétravail s'exerce à domicile, il incombe au télétravailleur de choisir son espace de travail, de le concevoir et de le configurer. Les préconisations sont les mêmes qu'au bureau concernant le mobilier et son adaptation, la position de l'écran, l'éclairage...

Il est important que le télétravailleur puisse aménager un espace de travail présentant des caractéristiques satisfaisantes en termes de santé et de sécurité (éclairage, aération, circulation, sécurité électrique, incendie, hygiène...).

Les risques liés au travail sur écran peuvent être majorés à domicile car l'espace de travail trouve sa place dans un environnement domestique qui n'a pas été conçu avec les mêmes spécifications que l'environnement de bureau.

En espace de coworking, le télétravailleur rencontre un environnement matériel déjà organisé qui, selon le lieu, ne répond pas nécessairement aux critères d'aménagement d'un espace professionnel : mobilier, bruit, éclairage...



Pistes de prévention

- Rappeler au télétravailleur les principes élémentaires d'aménagement des espaces de travail en les adaptant au travail à domicile.
- Être en mesure de conseiller les télétravailleurs qui le souhaitent.
- Alerter le télétravailleur sur les points de vigilance et les risques en espace de coworking.
- Faciliter la mise en pratique du droit de visite des membres du Comité social et économique (CSE) (par exemple, les informer de ce droit, leur donner les moyens de se déplacer...).

Environnement social

Le télétravailleur à domicile est potentiellement un travailleur isolé au sens où il réalise seul une tâche dans un environnement de travail où il peut parfois n'être ni vu, ni entendu directement par d'autres personnes, et où la probabilité de visite peut être faible.

L'isolement peut favoriser la concentration sur le travail et limiter les interruptions dans les tâches, mais peut aussi favoriser d'éventuelles conduites addictives ou des situations de souffrance au travail.

En cas d'accident, l'isolement peut générer une absence d'assistance, potentiel facteur d'aggravation des dommages pour le salarié. C'est vrai pour les risques mécaniques (chute...) ou électriques. C'est vrai également pour les risques habituellement qualifiés de psychosociaux : situations de violence perçue lors d'un entretien téléphonique ou à la lecture d'un mail, avec un client ou un collègue... Dans ces situations, l'absence de soutien social direct peut générer un sentiment d'isolement. En effet, en cas de difficulté, le télétravailleur n'a personne vers qui se tourner, sauf à solliciter ce soutien via les TIC avec les difficultés supplémentaires que cela peut représenter.



Cet isolement et ce sentiment d'isolement peuvent être réduits lorsque le télétravail est pratiqué sur une autre entité du groupe ou dans un tiers lieu (espace de coworking, par exemple), le télétravailleur retrouvant alors les avantages de faire partie d'un collectif, même si ce n'est pas le sien.



Pistes de prévention

- Prédéfinir dans la mesure du possible la conduite à tenir et l'organisation des secours en cas d'accident/incident à domicile et la faire connaître (par exemple, établissement d'une fiche réflexe).
- Organiser un lien régulier à distance entre le télétravailleur et son équipe de travail.
- Inciter le télétravailleur à s'appuyer même à distance sur son manager, ses collègues ou sur le collectif en cas de difficultés.
- Sensibiliser les managers et les collègues sur cette dimension.
- Être vigilant sur des situations possibles d'addiction ou de souffrance au travail, plus faciles à masquer ou plus difficiles à repérer du fait de l'éloignement.

2. Les outils et les ressources

Dépendance des situations de travail aux outils technologiques

En télétravail, la totalité des communications interpersonnelles s'effectue par le biais des TIC : téléphone, mail, messagerie instantanée, visioconférence... Les outils technologiques sont les seuls liens entre le télétravailleur et son collectif de travail. Les dysfonctionnements de ces outils peuvent revêtir alors une grande importance, car ils renforcent l'isolement du télétravailleur.

Le télétravailleur doit pouvoir maîtriser l'usage des TIC mis à sa disposition. L'absence de formation à ces outils réputés intuitifs renforce le risque de ne pouvoir les utiliser au mieux : leur maîtrise est impérative.



Pistes de prévention

- Choisir de préférence des outils simples et robustes, adaptés au télétravail.
- S'assurer de la maîtrise par le télétravailleur de ces outils et, si besoin, le former pour qu'il en ait la maîtrise.

Accès aux applicatifs de travail, à des applicatifs adaptés et aux dossiers

Pour pouvoir réaliser un travail de qualité équivalente à celui réalisé au bureau, le télétravailleur doit pouvoir accéder aux mêmes applicatifs qu'au bureau, ainsi qu'à l'ensemble de ses dossiers. Une situation dégradée peut le conduire à ne pas pouvoir réaliser certaines tâches ou ne pas pouvoir reprendre un travail commencé au bureau. Cela peut également l'empêcher d'effectuer son travail comme il le souhaite, en contraignant ou dégradant les modalités de réalisation de ce travail. Cet empêchement peut constituer un facteur de risques psychosociaux (RPS).



Pistes de prévention

- S'assurer de la complétude et de la qualité des outils à disposition du télétravailleur.
- Informer sur les procédures d'utilisation des applicatifs à distance.
- Permettre l'accès à distance à un maximum de données.

Qualité du service support informatique

Le service support informatique est souvent l'unique recours du télétravailleur en cas de défaillance de ses outils de travail informatisés. La qualité du support informatique (hotline, délais de réaction, moyens d'intervention à distance...) est essentielle pour lui permettre de réaliser son travail dans des conditions satisfaisantes.



Pistes de prévention

- Renforcer, le cas échéant, le service support informatique pour intégrer l'assistance aux télétravailleurs.
- Organiser et former le service support informatique pour qu'il puisse répondre aux besoins spécifiques des télétravailleurs.

3. L'autonomie et la charge de travail

Gestion de l'autonomie et de l'organisation personnelle

Le salarié, lorsqu'il est en télétravail, définit lui-même sa façon de s'organiser pour travailler, de gérer les priorités, encore plus qu'au bureau. Au cours de la journée, il sera moins sollicité que sur son lieu de travail et ses contraintes seront différentes de celles rencontrées au bureau. Son temps de travail sera moins rythmé par les sollicitations extérieures (collègues, réunions improvisées, échange direct avec le manager...).



Cette autonomie différente va nécessiter de nouvelles ressources de décision et d'organisation afin de lui permettre de réaliser au mieux son travail. Selon les individus, cette situation peut être source de créativité ou, au contraire, de stress. Un accompagnement ou une formation peuvent s'avérer utiles.



Pistes de prévention

- Être vigilant sur les éventuelles difficultés d'organisation personnelle.
- Inciter les télétravailleurs à aborder leurs difficultés, le cas échéant, auprès de leur hiérarchie.
- Accompagner et former à l'organisation personnelle, à la gestion des priorités, en cas de besoin.
- Prévoir une phase d'expérimentation permettant au salarié de confirmer son choix.

Maîtrise du temps de travail

Pour certaines activités, le télétravailleur devra maîtriser lui-même ses horaires de travail. Un cadre est le plus souvent fixé par l'employeur, notamment les plages horaires pendant lesquelles le télétravailleur doit être joignable. Lorsque le télétravail a fait l'objet d'un accord collectif ou d'une charte, il y a obligation de prévoir « les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail » (*art. L.1222-9*).

Dans le même temps, l'employeur reste tenu de respecter la réglementation sur le temps de travail et sur la durée du repos quotidien et hebdomadaire.

Organisant lui-même son temps de travail, le télétravailleur peut vouloir s'avancer dans son activité ou résorber son retard. Allongeant son temps de travail, il peut déborder progressivement sur la soirée ou le week-end, ne serait-ce, par exemple, que pour compenser une pause prise dans la journée. Progressivement, ce débordement peut s'accroître. Le télétravailleur peut ainsi être amené à accepter une charge de travail excessive, alimentant en retour le débordement sur sa vie privée.



Pistes de prévention

- Encadrer le temps de travail des télétravailleurs.
- Rappeler aux télétravailleurs les règles concernant la durée hebdomadaire du travail et le respect de pauses.
- Détecter le plus tôt possible toute augmentation du temps de travail.

Équilibre vie professionnelle/vie privée

Le fait de se déplacer de son domicile vers son lieu de travail (bureau, atelier, client...) contribue de façon naturelle à établir une distinction entre vie professionnelle et vie privée, sans

en supprimer toutes les interactions. Lorsqu'il est réalisé à domicile, le télétravail réduit cette distinction et rend plus perméables vie professionnelle et vie privée. Lorsque cela est possible, créer à son domicile un espace physique dédié au télétravail (bureau...) favorise la distinction entre vie professionnelle et vie privée.



Pistes de prévention

- Définir précisément au sein de l'entreprise les modalités d'application du droit à la déconnexion.
- Définir et mettre en œuvre les moyens adaptés pour aider au respect de ce droit à la déconnexion.
- Rappeler les bonnes pratiques d'utilisation de la messagerie.
- Prédéfinir les créneaux horaires pendant lequel le télétravailleur doit être joignable.
- En dehors de ces horaires, respecter le droit à la déconnexion.
- Sensibiliser sur les risques de débordements du travail sur le temps personnel.
- Sensibiliser sur les risques de débordements privés sur le temps de travail.
- Sensibiliser à la différenciation entre temps professionnel et temps personnel.

4. La relation avec le manager

Réorganisation du travail

La mise en place du télétravail ne consiste pas seulement à déplacer un certain nombre de salariés du bureau vers un tiers lieu : elle conduit à s'interroger à nouveau sur le travail et son organisation, et notamment sur la relation entre le télétravailleur et son manager. Le mode de fonctionnement entre le salarié en télétravail et son manager ne peut plus être le même que lorsque les deux se trouvent à proximité dans leur bureau respectif. Il s'agit pour la direction et pour la hiérarchie de réfléchir à de nouvelles modalités de management mieux adaptées à des équipes télétravaillant partiellement ou totalement.



Pistes de prévention

- Commencer par une phase d'expérimentation du télétravail permettant d'en préciser les impacts pour pouvoir prendre ensuite les réorientations nécessaires.



Suivi de l'activité

Avec l'éloignement géographique, la communication peut être plus difficile à établir qu'en présentiel. La définition des objectifs et leur acceptation réciproque doivent être plus particulièrement formalisées. L'évaluation de la charge, le suivi de l'activité et sa régulation nécessitent des échanges réguliers entre manager et télétravailleur, échanges à programmer lors du temps de présence au bureau plutôt que par TIC interposées.



Pistes de prévention

- Instaurer des points réguliers, de préférence en présentiel, incluant notamment la dimension du télétravail (avantages et difficultés éventuelles).

Les outils informatiques rendent techniquement possibles un contrôle avancé de l'activité du télétravailleur. L'utilisation de tout ou partie de ces moyens modifie la relation télétravailleur/manager et peut avoir un impact direct sur le télétravailleur. La définition d'un contrôle par indicateurs peut modifier l'organisation du travail et son exécution par les salariés. Il faut garder à l'esprit que les indicateurs, quels qu'ils soient, ne représentent qu'une partie de l'activité réelle. Le mode de suivi de l'activité, qui participe aux conditions de travail, peut avoir un impact sur la santé des salariés.



Pistes de prévention

- Afficher clairement, s'il y en a, les modalités de contrôle du travail et de l'activité des télétravailleurs.

Coexistence des télétravailleurs et des non-télétravailleurs

Deux types de situation peuvent se rencontrer au sein d'une même équipe : d'une part, un ou des télétravailleurs éloignés du bureau, d'autre part, les autres membres de l'équipe ne pratiquant pas le télétravail et présents le plus souvent dans les locaux. Ces deux populations doivent fonctionner ensemble, mais la mise en place du télétravail peut conduire à une différence de traitement et un sentiment d'iniquité réelle ou ressentie. Le travailleur non éligible au télétravail peut percevoir le télétravail comme un avantage dont il ne bénéficie pas. Le télétravailleur peut ressentir un moins bon accès à l'information et à la formation. Il peut avoir l'impression de conditions défavorables à l'avancement.

L'employeur a l'obligation de veiller à l'égalité de traitement entre les salariés. Dans ce cadre, le manager devra être vigilant pour faire comprendre et donner l'assurance aux salariés non-télétravailleurs que le télétravail n'est pas un avantage individuel ; dans le même temps, il devra faire comprendre et donner l'assurance aux télétravailleurs que, bien qu'ils s'éloignent physiquement du bureau, ils conservent les mêmes droits, bénéficient des mêmes informations que les salariés restant au bureau, et sont traités de la même manière.



Pistes de prévention

- Prévoir une formation spécifique des managers à l'encadrement des télétravailleurs.
- Définir dans la semaine un jour sans télétravail afin de pouvoir organiser les réunions de service en présence des télétravailleurs.
- Former les non-télétravailleurs de la même façon que les télétravailleurs afin d'atténuer les éventuelles incompréhensions.

5. Le collectif de travail

Maintien du collectif

L'éloignement physique du salarié en télétravail peut laisser craindre à un délitement du collectif de travail. Dans les faits, le collectif ne se construit pas nécessairement autour d'une proximité physique, mais souvent sur la base de travaux partagés ou d'un projet professionnel commun. Toutefois, certains éléments méritent une attention particulière car ils constituent des risques de dégradation du collectif :

- La réelle efficacité des outils collaboratifs : les outils TIC permettant au télétravailleur de continuer la collaboration avec ses collègues sur les projets ne compensent pas toujours l'éloignement.
- Un flou sur les règles d'éligibilité : le télétravail peut être perçu comme un avantage individuel (justice sociale).
- Un traitement par la hiérarchie ressenti comme inéquitable entre non-télétravailleurs et télétravailleurs.
- Une méconnaissance pour les non-télétravailleurs de la réalité du télétravailleur.
- Une absence d'occasion de rencontres et d'échange entre non-télétravailleurs et télétravailleurs : réunions d'équipe les jours de télétravail...
- L'absence de points de rencontre et d'échange « métier ».
- Une difficulté à échanger avec le salarié lorsqu'il est à distance.
- Un report de charge réel ou perçu du télétravailleur vers les collègues au bureau.



Pistes de prévention

- Produire et définir de façon très claire, lors de la mise en place du télétravail dans l'entreprise, les règles qui le régissent et, en particulier, celles concernant l'éligibilité : postes éligibles, temps de travail éligible, conditions particulières.
- Éviter dans la mesure du possible le télétravail à temps complet.



- Maintenir ou instaurer à intervalles réguliers des rencontres physiques dans un même lieu afin de maintenir les liens collectifs.
- Mettre en place des messageries instantanées facilitant la communication à distance au sein des collectifs de travail.
- Utiliser l'ensemble des outils techniques favorisant la communication et le travail collaboratif à distance : audioconférence, visioconférence...
- Bien évaluer un éventuel report de charge (gestion des urgences...).

La croissance du nombre de télétravailleurs dans l'organisation peut provoquer un accroissement de la charge de travail des équipes des services supports : services informatiques, services courrier, archives...



Pistes de prévention

- Prendre en compte dans le dimensionnement et la formation des équipes des services supports le besoin des télétravailleurs.

Visibilité du télétravailleur

Le télétravailleur peut souffrir d'une absence de visibilité de sa disponibilité, mais aussi de son activité. La non-présence au bureau peut être interprétée comme une indisponibilité (réunion extérieure, congés...) et donc limiter les sollicitations de ses collègues. Le télétravailleur peut être incité à manifester sa présence par une utilisation excessive des TIC (mails...).



Pistes de prévention

- Trouver des moyens pour informer les collaborateurs de la situation des salariés en télétravail.
- Instaurer des rituels de communication entre le télétravailleur et les collègues au bureau.

Enfin, le télétravail peut, dans certaines situations, être utilisé par le salarié comme échappatoire au collectif, aux collègues ou à la hiérarchie. C'est notamment le cas des salariés travaillant en open space où le télétravail est parfois utilisé comme protection contre le bruit, la promiscuité...

Il peut également constituer pour les entreprises une réponse à certaines situations difficiles à gérer, par exemple l'exposition à certains facteurs de risques psychosociaux, comme le travail dans l'urgence, une charge de travail excessive ou encore des tensions dans le travail.

Toutefois, envisager le télétravail comme seule mesure de prévention des risques psychosociaux reste insuffisant. Le télétravail ne doit pas constituer un palliatif.

■ Conclusion

La mise en place du télétravail se traduit par une réorganisation de l'activité. Elle est donc à préparer et à conduire comme un véritable projet.

Pour que le télétravail soit une réussite pour l'entreprise et pour le salarié, il importe que ses modalités soient bien adaptées aux activités réelles et aux caractéristiques de l'entreprise.

La phase de préparation et de définition des modalités du télétravail revêt donc une importance particulière. Pour prendre en compte le mieux possible la réalité du travail et les besoins en matière de prévention, il est souhaitable d'associer, dès cette phase, les salariés et leurs représentants ainsi que les services de santé au travail. Cela permettra d'avoir l'approche la plus transversale de l'activité et de ses contraintes. Ces partenaires seront également associés aux phases d'expérimentation puis de déploiement, qui prévoient notamment pour chaque télétravailleur un droit de retour.

Enfin, un retour d'expérience régulier de la façon dont est vécue l'expérience de télétravail, tant par les salariés qui le pratiquent que par leurs managers et leurs collègues, est nécessaire. Ce retour doit notamment permettre d'identifier les risques professionnels liés à cette organisation du travail particulière et de partager les bonnes pratiques. Il associera utilement le CSE et le médecin du travail et peut devenir un véritable outil pour accompagner cette transformation profonde qu'est le télétravail et en améliorer les modalités.



Toutes les publications de l'INRS sont téléchargeables sur ■

www.inrs.fr

Pour commander les publications de l'INRS au format papier ■

Les entreprises du régime général de la Sécurité sociale peuvent se procurer les publications de l'INRS à titre gratuit auprès des services prévention des Carsat/Cramif/CGSS. Retrouvez leurs coordonnées sur www.inrs.fr/reseau-am

L'INRS propose un service de commande en ligne pour les publications et affiches, payant au-delà de deux documents par commande.

Les entreprises hors régime général de la Sécurité sociale peuvent acheter directement les publications auprès de l'INRS en s'adressant au service diffusion par mail à service.diffusion@inrs.fr

De plus en plus d'entreprises recourent au télétravail, facilité par le développement des technologies de l'information et de la communication.

Cette organisation du travail présente de nombreux avantages pour les entreprises et pour les salariés, mais peut aussi générer des risques en matière de santé et de sécurité au travail.

Cette brochure a pour objectif d'attirer l'attention des entreprises sur la nécessité d'accompagner la mise en place et la pratique du télétravail pour réduire ces risques, et propose des préconisations pour les réduire.



Institut national de recherche et de sécurité
pour la prévention des accidents du travail
et des maladies professionnelles
65, boulevard Richard-Lenoir 75011 Paris
Tél. 01 40 44 30 00 • info@inrs.fr

Édition INRS ED 6384

1^{re} édition | avril 2020 | 3 000 ex. | ISBN 978-2-7389-2561-9

L'INRS est financé par la Sécurité sociale
Assurance maladie / Risques professionnels

www.inrs.fr   