

PAR
SUZY
CANIVENC

LES IMPACTS DU TÉLÉTRAVAIL SUR LA SANTÉ : FAIRE LA PART DES CHOSES

SOMMAIRE

P. 2 Les risques psychosociaux

Surtravail et hyper-connexion
Isolement et solitude
Les catégories de salariés les plus
fragilisées par le télétravail

P. 6 Les risques physiques

L'ergonomie des postes de travail
La sédentarité

P. 7 Conclusion

La santé au travail serait devenue la troisième difficulté rencontrée par les salariés en 2021¹. Depuis deux ans, de nombreux discours soulignent la montée des risques psychosociaux engendrée par le télétravail déployé à grande échelle pendant la pandémie². Ces propos appellent des précisions. Tout d'abord, le télétravail n'affecte pas que la santé mentale, il a aussi des effets sur la santé physique. Ensuite, il est nécessaire de distinguer une pratique normale, alternée et choisie du télétravail, de celle que nous avons vécue dans l'urgence et parfois à temps plein, à l'occasion de la crise sanitaire. Une approche par la santé permet d'en analyser les principaux impacts et de souligner les points à surveiller dans la perspective d'un télétravail normalisé, dans le cadre du modèle hybride. Elle soulève également l'épineuse question de ce qui relève de la responsabilité de l'entreprise en matière de préservation de la santé au travail et de ce qui incombe au salarié.

1. Responsage, 8^e baromètre sur les vulnérabilités des salariés. In *Capital*, 17 février 2022.

<https://www.capital.fr/votre-carriere/le-lourd-impact-du-teletravail-sur-la-sante-des-salaries-1428740>

2. Voir encore la toute récente enquête Empreinte humaine / Opinion Way selon laquelle 36 % des télétravailleurs seraient en burn-out contre 34 % des salariés en général.

<https://www.capital.fr/votre-carriere/avec-le-teletravail-le-nombre-de-burn-out-explose-1431274>

Selon une étude récente menée par Responsage, organisme spécialisé dans l'accompagnement social en France, la question de la santé au travail arrive en troisième position des difficultés rencontrées par les salariés en 2021, derrière le logement et le budget³. Les difficultés liées à la santé auraient doublé en 2021, dont les principales manifestations seraient le stress et le burn-out. La crise sanitaire et ses conséquences sur la vie des travailleurs – dont la généralisation du travail à distance – représenteraient les principaux facteurs de la montée de ce phénomène. L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail considère, pour sa part, que le télétravail a en 2021 accru le risque de voir les salariés développer des problèmes de santé mentale, ainsi que des troubles musculo-squelettiques⁴.

Comment isoler le rôle du télétravail sur la détérioration de la santé, dans un contexte qui fut particulièrement contraint et anxiogène ? Et quels sont les points de vigilance à retenir dans la perspective d'un travail hybride où une part de télétravail de l'ordre de 2 jours par semaine en moyenne⁵ sera maintenue dans une majorité d'organisations ?

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

SURTRAVAIL ET HYPER-CONNEXION

Le télétravail est réputé entraîner un allongement de la journée de travail. Ce phénomène découle directement du temps économisé dans les transports qui est souvent investi dans l'activité professionnelle, mais aussi de la réduction

des temps de pause et des activités personnelles ou sociales⁶. Le travail risque alors de venir absorber « tous les temps de la vie »⁷.

Cet allongement du temps de travail lorsqu'il est effectué à distance était relevé dans les recherches bien avant la crise sanitaire ; il s'expliquait alors par la théorie de « l'échange social » : le télétravail étant considéré comme un privilège, il induisait chez les salariés un sentiment de « redevabilité » qui se traduisait par davantage d'efforts pour s'acquitter de leur « dette »⁸. L'autorisation de télétravailler accordée aux collaborateurs les conduisait à « accroître d'eux-mêmes leur charge de travail »⁹.

Ce phénomène d'allongement des journées a encore été accentué durant la crise sanitaire. Une étude basée sur les e-mails et agendas professionnels partagés de 3,1 millions d'employés aux États-Unis, en Europe et au Moyen-Orient sur une période de seize semaines, dont celles du premier confinement, a ainsi révélé une augmentation du temps d'activité de +48,5 minutes par jour¹⁰ à partir du printemps 2020, soit environ 4 heures par semaine. Une autre étude, couvrant une période antérieure à la pandémie et les débuts de celle-ci et portant sur 10 000 professionnels d'une grande société de services informatiques asiatique, révèle une augmentation de 30 % du temps de travail – dont une majorité (18 %) hors des horaires normaux de bureau¹¹. En temps de pandémie le télétravail étant une pratique imposée et non concédée, la thèse de l'échange social ne peut donc plus être considérée comme le seul facteur explicatif de cette situation.

L'état d'urgence qu'a représenté le premier confinement peut expliquer, au moins dans un

3. Responsage, *op. cit.*

4. European Agency for Safety and Health at Work, *Telework and health risks in the context of the COVID-19 pandemic: evidence from the field and policy implications*, 2021.

<https://osha.europa.eu/fr/publications/executive-summary-telework-and-health-risks-context-covid-19-pandemic-evidence-field-and-policy-implications>

5. Etude Sia Partners pour *Les Echos* portant sur près de 8 000 accords d'entreprise enregistrés entre 2018 et 2021. *Les Echos*, 14 mars 2022. [https://www.lesechos.fr/economie-france/social/teletravail-comment-la-crise-du-covid-a-change-les-pratiques-des-entreprises-1393248#utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=re_8h&utm_content=20220314&xtor=EPR-5000-\[20220314\]](https://www.lesechos.fr/economie-france/social/teletravail-comment-la-crise-du-covid-a-change-les-pratiques-des-entreprises-1393248#utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=re_8h&utm_content=20220314&xtor=EPR-5000-[20220314])

6. Vayre Emilie (2019). « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le Travail humain*, vol. 82, no 1, pp. 1-39.

7. Lederlin Fanny (2020). « Télétravail : un travail à distance du monde », *Études*, n° 11, pp. 35-45.

8. Vayre (2019), *op. cit.*

9. Diard Caroline, Hachard Virginie (2021). « Mise en œuvre du télétravail : une relation managériale réinventée ? ». *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, vol. 144, n° 2, pp. 38-52.

10. DeFilippis E., Impink S.-M., Madison Singell, Polzer J.-T., Sadun R. (2020), « Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work », working paper, National Bureau of Economic Research, July 2020.

11. Gibbs Michael, Mengel Friederike, Siemroth Christoph (2021). « Work from Home & Productivity : Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals », working paper no 2021-56, Becker Fredman Institute, May 2021.

premier temps, l'intensification de la durée et de la charge de travail : l'ensemble des salariés a dû s'investir pour adapter les méthodes de travail afin d'assurer la continuité des activités économiques dans le plus grand désordre. S'y ajoutaient pour beaucoup de parents les contraintes et le stress de l'école à la maison.

Mais même une fois passé le premier mois de tâtonnement, les salariés ont témoigné d'une difficulté grandissante à déconnecter... de leurs écrans autant que de leur travail¹². Cette situation ne relève pas seulement de la contrainte organisationnelle ou de la disponibilité du travailleur (du fait qu'il n'y avait pas grand-chose d'autre à faire) ; elle révèle aussi une tendance à l'addiction. En télétravail, l'addiction au travail (*workaholism*) se double de celle liée aux nouvelles technologies, réputées pour leurs effets sur les hormones du plaisir et leur capacité à capter notre attention¹³. Certains managers ont pu aggraver cette tendance en envoyant des e-mails en dehors des heures de travail, en exigeant des réponses synchrones ou en fixant des visioconférences à toute heure. L'Agence européenne pour la santé et la sécurité du travail indique toutefois que ces phénomènes se sont plutôt concentrés aux étapes initiales de la pandémie¹⁴.

En télétravail, l'addiction au travail (workaholism) se double de celle liée aux nouvelles technologies, réputées pour leurs effets sur les hormones du plaisir et leur capacité à capter notre attention.

Parmi les accords de télétravail étudiés par l'ANACT/ARACT¹⁵, si le droit à la déconnexion est souvent mentionné, peu d'accords développent

les mesures (usage des mails, heures de réunion, limites à la connexion hors du temps de travail...) qui permettraient sa concrétisation. Il est peu fait mention du risque de multiplication non maîtrisée des outils numériques, potentiellement source de risques psychosociaux (RPS). Globalement, l'impact des TIC sur les pratiques de travail reste peu traité. Les phénomènes d'hyperconnexion avec leurs effets sur la santé mentale, notamment la fatigue et le stress, ont été longtemps minorés par les DRH¹⁶.

Parmi les accords de télétravail étudiés par l'ANACT/ARACT, si le droit à la déconnexion est souvent mentionné, peu d'accords développent les mesures (usage des mails, heures de réunion, ...) qui permettraient sa concrétisation.

L'existence du droit à la déconnexion (déjà peu appliqué dans les faits avant la crise sanitaire) doit être rappelée aux managers, de même que le nécessaire respect du code du travail (durée de travail et des repos) ; ces règles représentent des garde-fous essentiels pour la santé des salariés, même si elles peuvent paraître de moins en moins adaptées aux aspirations individualisées de ceux-ci en termes de flexibilité horaire. La régulation de l'hyperconnexion reste toutefois épineuse : la relation que chacun noue avec son activité de travail et les outils numériques relève largement de choix personnels, sur lesquels l'entreprise n'a pas à interférer. Les effets dommageables qui peuvent en découler n'en ont pas moins un impact important sur la performance et le climat social des entreprises. Les managers devront particulièrement faire preuve d'écoute et d'empathie pour pouvoir détecter au plus tôt les signaux faibles liés à ces aspects –

12. Étude de perception CSA pour Malakoff Humanis, réalisée auprès d'un échantillon représentatif de 1010 salariés d'entreprises du secteur privé d'au moins 10 salariés. Dans la première « enquête flash » menée du 15 au 20 avril 2020, 45 % déclaraient avoir du mal à se déconnecter du travail. Dans la seconde, menée du 4 au 7 mai 2020, ils étaient 48 %.

13. Voir à ce sujet l'excellente série documentaire d'Arte *Dopamine*. <https://www.arte.tv/fr/videos/085801-005-A/dopamine/>

14. European Agency for Safety and Health at Work (2021). *Telework and health risks in the context of the COVID-19 pandemic: evidence from the field and policy implications*, p. 6.

15. ANACT/ARACT (2021), *Installer le télétravail dans la durée ? Analyse d'accords télétravail et recommandations pour l'action*, novembre 2021, p. 41.

16. Boudokhane-Lima Feirouz (2016). « Les DRH face à l'hyperconnexion ». In Carayol Valérie, Soubiale Nadège, Felio Cindy, Boudokhane-Lima Feirouz. *La laisse électronique, les cadres débordés par les TIC*. Maison des Sciences de l'homme d'Aquitaine.

une compétence qui leur fait encore souvent défaut : au printemps 2021, après un an d'expérimentation du travail à distance, seuls 8 % des managers s'estimaient « tout à fait sûrs de pouvoir détecter une situation de mal-être ou de difficulté de leur équipe »¹⁷. Les managers sont d'ailleurs les premières victimes de cette hyper-connexion, et la sensibilisation à l'auto-régulation des pratiques doit commencer par eux-mêmes.

ISOLEMENT ET SOLITUDE

Un second risque psycho-social du télétravail, régulièrement pointé pendant la crise sanitaire, concerne l'isolement et le sentiment de solitude qui en découle. Ce phénomène a toutefois été largement aggravé par la crise elle-même quand toutes les activités sociales (qu'elles soient familiales, amicales, culturelles ou sportives) étaient suspendues ou fortement réduites. Le lien social que procure le travail est certes important, mais il ne représente qu'une partie d'une panoplie relationnelle bien plus large. Le télétravail à lui seul ne peut expliquer le désarroi vécu durant cette crise.

En période de télétravail normale, le sentiment d'isolement est surtout ressenti par rapport à la sphère professionnelle. Ainsi que l'a montré une étude réalisée en 2015, 50 % des salariés craignaient que le télétravail restreigne leurs possibilités de promotion¹⁸. Une appréhension confirmée par une autre étude parue la même année montrant qu'après 21 mois, le taux de promotion était effectivement inférieur de 50 % chez les salariés pratiquant le télétravail par rapport à leurs collègues à 100 % sur site¹⁹. Ce n'est donc pas tant un sentiment d'isolement social qui joue ici qu'un risque de mise à l'écart professionnelle, lorsque les télétravailleurs n'ont pas (ou ont le sentiment de ne pas avoir) accès

aux mêmes possibilités de formation et d'avancement de carrière que leurs collègues en présentiel. Au moins, dans le contexte du télétravail contraint, les salariés avaient-ils « l'avantage » d'être tous mis sur un pied d'égalité ! Avec le travail hybride au contraire, ce sentiment de mise à l'écart peut s'aggraver : fin 2021, 85 % des salariés pensent que le télétravail aura un impact négatif sur leur évolution de carrière²⁰, tandis que 32 % des dirigeants craignent l'apparition d'un « biais de proximité » chez les managers selon le lieu où leurs collaborateurs travaillent²¹. Un biais possible dont il faut avoir conscience pour pouvoir le combattre.

Au-delà de ce risque, le télétravail semble plus adapté aux personnes qui apprécient la solitude ou qui ont une vie sociale bien développée en dehors du monde de l'entreprise, afin d'éviter d'aboutir à une forme de repli sur soi plus global. Là encore, les managers doivent être formés pour tenir compte de ces paramètres singuliers, propres à chaque individu, quand ils modulent l'accès et la durée du télétravail, sans pour autant être trop intrusifs dans la vie privée du salarié. Un équilibre difficile à tenir.

Fin 2021, 85 % des salariés pensent que le télétravail aura un impact négatif sur leur évolution de carrière, tandis que 32 % des dirigeants craignent l'apparition d'un « biais de proximité » chez les managers selon le lieu où leurs collaborateurs travaillent.

17. Ugict-CGT (2021). *Télétravail, un an après ?* Enquête menée auprès de 15000 répondants du 17 mai au 14 juin 2021, construite et traitée avec des statisticiens de la CGT, de la DARES et de la DRESS.

18. Allen, T.D., Golden, T.D., Shockley, K.M (2015). « How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings ». *Psychological Science in the Public Interest*. vol 16, n° 2, 2015. Sondage mondial auprès de 11000 travailleurs dans 24 pays en 2015.

19. Bloom Nicholas, Liang James, Roberts John, Ying Zhichun Jenny (2015). « Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment », *Oxford Journal*, 3 mars 2015

20. Enquête Censuwide pour LinkedIn France menée auprès de 1028 salariés. In *Capital*, 3 novembre 2021.

<https://www.capital.fr/votre-carriere/teletravail-les-salaries-ont-peur-pour-leur-carriere-a-cause-de-la-distance-1418891>

21. Enquête YouGov pour LinkedIn France auprès de 266 cadres dirigeants d'organisations de plus de 1000 salariés. In *Capital*, 3 novembre 2021.

<https://www.capital.fr/votre-carriere/teletravail-les-salaries-ont-peur-pour-leur-carriere-a-cause-de-la-distance-1418891>

LES CATÉGORIES DE SALARIÉS LES PLUS FRAGILISÉES PAR LE TÉLÉTRAVAIL

Trois catégories de salariés ont été particulièrement fragilisées durant la période de télétravail sanitaire²² : les femmes, les jeunes et les managers.

Les femmes²³ restent responsables de la majeure partie des tâches domestiques et ont particulièrement souffert de la fermeture des crèches et des écoles. Pour une partie de cette population, l'enfermement à domicile n'a pas été une source d'épanouissement. Même en télétravail normalisé, quand les femmes cumulent responsabilités domestiques et télétravail au nom d'une « meilleure répartition des temps sociaux », elles courent le risque non seulement de « s'invisibiliser » professionnellement, mais aussi de renforcer la perception de leur rôle genré. Une attention particulière doit donc être accordée à leur situation.

Les jeunes ont particulièrement mal vécu les confinements à un âge où le désir de contacts sociaux et l'enrichissement qu'ils apportent sont les plus développés. Ces risques existent aussi pour eux en télétravail normal : en effet, ils disposent souvent de faibles moyens et donc de petits logements qui ne leur permettent pas toujours de bénéficier de conditions matérielles adéquates au télétravail (pièce dédiée au travail et mobilier de qualité). Qui plus est, ils ont davantage besoin d'être accompagnés en début de carrière pour apprendre les ficelles du métier et se constituer un réseau pour s'insérer dans l'organisation. Tant qu'ils ne sont pas autonomes sur leur tâche, le télétravail n'est pas forcément une forme d'organisation du travail satisfaisante pour cette catégorie de travailleurs. Son accès doit alors rester conditionné à une montée en compétences qui concernent non seulement le poste de travail, mais également la

gestion du temps et des priorités, et l'apprentissage des codes sociaux de l'organisation (par exemple, « l'étiquette » professionnelle à suivre en matière d'usages du numérique qui n'est pas forcément la même que celle des usages privés).

Enfin, les managers ont été au premier rang pour assurer le maintien de l'activité, en gérant le passage brutal au télétravail et la nécessité d'adopter une nouvelle posture. Ils ont souvent été peu accompagnés pour relever ce défi : moins d'un manager sur dix avait eu accès à une formation au management à distance un an après le début de la crise sanitaire²⁴. Désormais en charge d'un modèle hybride dont beaucoup peinent à comprendre les modalités pratiques, ils vont être encore fortement mobilisés. Selon le dernier baromètre Malakoff Humanis, 43 % des managers estiment que le travail à distance a complexifié leur posture, même s'ils ne sont que 36 % à déclarer avoir modifié leurs pratiques managériales²⁵. Une récente étude ANDRH/BCG²⁶ confirme que 93 % des DRH constatent des évolutions dans le rôle du manager et 70 % priorisent le soutien aux managers comme facteur clé de succès pour mettre en place un mode de travail hybride. Reste à savoir si les paroles seront mises en actes.

Selon le dernier baromètre Malakoff Humanis, 43 % des managers estiment que le travail à distance a complexifié leur posture, même s'ils ne sont que 36 % à déclarer avoir modifié leurs pratiques managériales.

22. Baromètre T4 Empreinte Humaine Opinion Way, « État psychologique, RPS et épuisement des salariés français », décembre 2020, <https://empreintehumaine.com/barometre-t4-empreinte-humaine-1-3-infographie-sur-letat-psychologique-risques-psychosociaux-epuisement-des-salaries-francais/>

23. Boston Consulting Group (BCG), « Crise de la COVID-19 : un retour en arrière pour la parité hommes-femmes au travail ? », 19 février 2021, enquête menée entre fin janvier et début février 2021 auprès de 2002 salariés français, dont 50 % de femmes.

24. Ugict-CGT (2021). *Télétravail, un an après ?* Enquête menée auprès de 15 000 répondants du 17 mai au 14 juin 2021, construite et traitée avec des statisticiens de la CGT, de la DARES et de la DRESS.

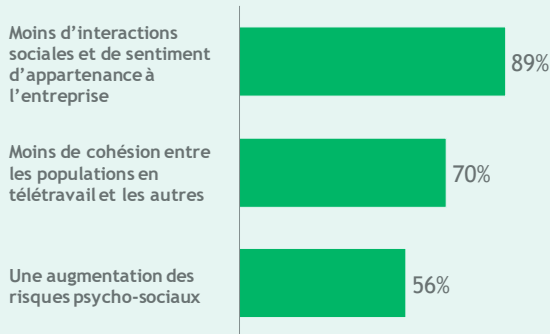
25. Baromètre Télétravail et Organisations hybrides 2022 de Malakoff Humanis : étude de perception menée auprès de 1602 salariés (recueil par internet) et 451 dirigeants (recueil par téléphone) d'entreprises du secteur privé (d'au moins 1 salarié) du 1^{er} au 31 décembre 2021.

26. ANDRH / BCG, « Le futur du travail vu par les DRH », 2^e édition, 11 mars 2022.

Les DRH reconnaissent des zones de risques d'émergence / renforcement d'inégalités liés au travail hybride, mais ne les constatent pas

Des risques liés la généralisation du télétravail identifiés dans votre entreprise

% des répondants identifiant ces thèmes comme des risques



Questions posées: A gauche: Quels risques constatez-vous de la généralisation de l'hybride dans votre entreprise? (370 répondants). A droite: Comment se déroule la cohabitation entre les collaborateurs ayant un poste ouvert au télétravail et les autres? (419 réponses). Avez-vous perçu un accroissement des inégalités homme/femme avec le travail hybride à grande échelle? (405 réponses). Source: Enquête ANDRH / BCG - février 2022

Mais des risques qui restent peu constatés à date par les répondants

75% des répondants affirment que la **cohabitation** entre les personnes ayant un poste ouvert au télétravail et les autres se passe bien voire très bien

77% des répondants affirment que le développement du travail hybride à grande échelle n'a pas augmenté les **inégalités homme/femme**

Copyright © 2022 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

D'une manière générale, les DRH considèrent avoir bien identifié les risques potentiels du travail hybride, mais ne constatent pas encore leur occurrence (voir figure ci-dessus). Il est vrai que la fin officielle du télétravail obligatoire ne date que du 2 février 2022.

LES RISQUES PHYSIQUES

Au-delà des risques psycho-sociaux, le télétravail présente également des risques importants pour la santé physique, qui ont été assez peu pris en compte durant les deux années de pandémie.

L'ERGONOMIE DES POSTES DE TRAVAIL

Le premier élément en cause concerne évidemment l'ergonomie des postes de travail, qui n'a clairement pas été bien appréhendée en 2020 du fait du manque de préparation dans lequel s'est opéré le passage au télétravail. Selon une

étude, seuls 50 % des télétravailleurs ont bénéficié d'un bon poste de travail à domicile, 21 % admettant travailler depuis leur table à manger, 12 % depuis leur canapé et 4 % depuis leur lit. En la matière, le télétravail se révèle profondément inégalitaire du fait des différences de logement. Ceux qui ont souhaité s'équiper correctement en mobilier ergonomique ont souvent dû le faire sur leurs fonds personnels : 65 % des répondants français d'une enquête internationale ont déclaré avoir dû payer leur propre équipement de bureau, pour un investissement moyen de 974 € !²⁷

Dans ces conditions, les troubles physiques ont explosé durant la crise sanitaire : fatigue oculaire (41 %), douleurs au dos (39 %), maux de tête (31 %), raideurs dans la nuque (22 %) ²⁸. Entre mars 2020 et janvier 2021, les télétravailleurs éprouvaient plus souvent de nouvelles douleurs que l'ensemble des salariés, et leurs douleurs étaient à la fois plus fréquentes et plus fortes ²⁹.

27. Fellowes (2021). *Une nouvelle façon de travailler*, janvier 2021. Enquête menée du 10 au 14 novembre 2020 auprès de 7 000 employés de bureau à travers l'Europe (France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Pologne, Espagne et Royaume-Uni) travaillant à domicile pendant au moins quatre mois en raison de la Covid-19. 1000 télétravailleurs ont été interrogés en France.

28. *Ibid.*

29. DARES (2022). « Télétravail durant la crise sanitaire. Quelles pratiques en janvier 2021 ? Quels impacts sur le travail et la santé ? ». *DARES Analyses* no 9, février 2022. Rapport basé sur une enquête IPSOS menée du 27 janvier au 7 mars 2021 auprès de 5220 salariés. https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/5171e9d0f2d214774c44af-c82353563a/Dares-Analyses_Teletravail-durant-crise-sanitaire-Partiques-Impacts.pdf

Les organisations ne peuvent déployer durablement le télétravail sans prendre en considération les inégalités de logement et de moyens. Mais ici encore, cette situation suppose une immixtion problématique de l'employeur dans la vie privée du salarié. C'est pourquoi, la plupart des entreprises se contentent d'une déclaration de l'employé affirmant que son logement est compatible avec l'exercice du télétravail. D'autres ont proposé aux salariés la possibilité de consulter un ergonomiste. Sur le plan des moyens, certains plaident pour l'instauration d'un « chèque télétravail » universel d'un montant de 600 euros, permettant soit de s'équiper, soit de s'inscrire dans un espace de coworking. Les accords « télétravail » étudiés en détail par l'ANACT/ARACT³⁰ mentionnent généralement la prise en charge de frais, mais selon des critères extrêmement variables : le matériel ergonomique est pris en charge pour les salariés en situation de handicap, mais d'autres entreprises excluent ce qu'elles jugent relever d'investissements « de confort » (bureau, repose-pied, appuie-tête, etc.). D'autres encore mentionnent expressément la non prise en charge de coûts directs ou indirects, partant du principe que le choix du télétravail est une démarche individuelle et que le travail sur site reste possible. *In fine*, le niveau de prise en charge inscrit dans les accords varie entre 0 et 300 euros par an.

À fin 2021, selon le baromètre Malakoff Humanis 2022³¹, le tableau s'améliore : 61 % des télétravailleurs disposent d'un aménagement spécifique à leur domicile. Il peut s'agir d'une pièce dédiée pour près d'un tiers d'entre eux (+7 pts vs 2020), un fauteuil de bureau adapté (45 %, +9 pts vs 2020), un casque audio/micro (62 %, +8 pts vs 2020). 18 % des salariés reçoivent des indemnités liées au télétravail, ce qui reste faible. La pérennisation du télétravail doit permettre de résoudre une fois pour toutes ces questions. Rappelons que l'entreprise a une responsabilité légale en matière de sécurité et santé au travail, quel que soit le lieu où il s'effectue.

À fin 2021, le tableau s'améliore : 61 % des télétravailleurs disposent d'un aménagement spécifique à leur domicile.

LA SÉDENTARITÉ

Un second enjeu en termes de santé physique concerne la sédentarité. Une enquête de l'ONAPS (Observatoire nationale de l'activité physique et de la sédentarité) soulignait ainsi que pendant le premier confinement, 25 % des adultes ont augmenté leur temps passé assis et 41 % ont augmenté leur temps passé devant les écrans. Les activités physiques étaient aussi en forte baisse suite à l'arrêt de nombreux déplacements et à la fermeture des salles de sport. Avec de potentiels effets désastreux à venir puisque la sédentarité « multiplie par deux le risque de maladies cardiovasculaires, de diabète de type 2 et d'obésité »³².

Certes, le contexte sanitaire a amplifié les effets du télétravail sur la santé physique, mais il reste important de continuer à encourager les salariés en travail hybride à adopter de bonnes pratiques en matière d'hygiène de vie : faire des pauses régulières pour s'étirer, bouger, s'aérer ; pratiquer une activité physique ; veiller à une alimentation saine. L'entreprise ne peut les prescrire, mais elle peut au moins les encourager.

CONCLUSION

Le télétravail est ainsi porteur de multiples risques, à la fois psychiques et physiques, qui ont tous été largement aggravés par la crise sanitaire. Nombre de ces risques vont perdurer sous une forme atténuée dans le cadre du travail hybride. Il semble important de les intégrer dans les DUER³³ : les lister, évaluer la probabilité et la gravité de leur occurrence dans chaque

30. ANACT/ARACT (2021). Installer le télétravail dans la durée ? Analyse d'accords télétravail et recommandations pour l'action, novembre 2021, p. 41.

31. Baromètre Télétravail et Organisations hybrides 2022 de Malakoff Humanis : étude de perception menée auprès de 1602 salariés (recueil par internet) et 451 dirigeants (recueil par téléphone) d'entreprises du secteur privé (d'au moins 1 salarié) du 1^{er} au 31 décembre 2021.

32. Ministère chargé des sports, « Activités physiques, sédentarité et télétravail en période de confinement », *Sports.gov.fr*, 27 novembre 2020.

33. Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels, devenu obligatoire depuis un décret datant de 2011.

entreprise et prévoir les actions préventives et correctives à mettre en place. Mais cette approche gestionnaire ne suffit pas. Les managers doivent aussi être mieux accompagnés dans la mise en œuvre de ces nouvelles formes d'organisation du travail, en étant notamment formés à la détection précoce des risques psycho-sociaux et au management de confiance et de soutien (professionnel et psycho-affectif³⁴), afin de développer un dialogue professionnel régulier avec leurs équipes. Les recherches montrent en effet que l'autonomie au travail, le soutien organisationnel et la reconnaissance professionnelle ont des effets modérateurs importants sur les risques relatifs à la santé au travail³⁵.

Les recherches montrent que l'autonomie au travail, le soutien organisationnel et la reconnaissance professionnelle ont des effets modérateurs importants sur les risques relatifs à la santé au travail.

Pour autant, les entreprises ne sont pas seules responsables face à la gestion des risques de santé liés aux nouvelles pratiques professionnelles : les salariés aspirant au télétravail doivent aussi s'y impliquer et être informés sur le sujet pour comprendre, en toute conscience, les risques auxquels ils pourraient s'exposer du fait de leur choix, s'ils n'adoptent pas de bonnes pratiques.

C'est ainsi que le télétravail durable pourra déployer ses effets bénéfiques en matière de qualité de vie au travail comme de productivité. Comme le souligne la Fondation Jean-Jaurès, « le télétravail n'est ni l'enfer ni le paradis et ne mérite ni emballement excessif, ni dénigrement dogmatique. Il est comme toute organisation du travail et comme toute évolution, à réguler, à ajuster, à interroger »³⁶.

34. Canivenc, Suzy, Cahier, Marie-Laure (2021). *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?* Les Notes de la Fabrique, Presses des Mines.

35. Des aspects mis en évidence depuis longtemps par les modèles de Karasek et de Siegrist, et à nouveau soulignés dans le récent rapport de l'Agence Européenne sur la santé et sécurité au travail. European Agency for Safety and Health at Work, *Telework and health risks in the context of the COVID-19 pandemic: evidence from the field and policy implications*, 2021.

36. Proust Sarah (2021). « Bureau fragmenté, où allons-nous travailler demain ? ». Fondation Jean-Jaurès.

<https://www.jean-jaures.org/publication/le-bureau-fragmente-ou-allons-nous-travailler-demain/>

LES MÉCÈNES DE LA CHAIRE FIT²



GROUPE RENAULT



POUR EN SAVOIR +

Suzy Canivenc, Marie-Laure Cahier,
Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?,
Les Notes de La Fabrique, Presses des Mines, 2021.
<https://www.pressedesmines.com/produit/le-travail-a-distance-dessine-t-il-le-futur-du-travail/>

CONTACT

CHAIRE FIT²
Futurs de l'Industrie et du Travail :
Formation - Innovation - Territoires
Mines ParisTech
60 bd Saint-Michel, 75006 Paris
chaire-fit2@mines-paristech.fr



MINES ParisTech | PSL