



Le télétravail pendant la pandémie de COVID-19: risques et stratégies de prévention

Analyse documentaire

Auteurs: Andrea Broughton, Directrice, Ecorys; Mario Battaglini, Directeur de la recherche, Ecorys.

Le présent rapport a été commandé par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA). Son contenu, y compris tout(e) avis et/ou conclusion exprimé(e), n'engage que ses auteurs et ne reflète pas nécessairement l'opinion de l'EU-OSHA.

Gestion du projet: Maurizio Curtarelli et Lorenzo Munar, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA)

**Europe Direct est un service destiné à vous aider à trouver
des réponses aux questions que vous vous posez sur l'Union
européenne**

Un numéro unique gratuit (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Certains opérateurs de téléphonie mobile ne permettent pas l'accès aux numéros 00 800 ou peuvent facturer ces appels.

De plus amples informations sur l'Union européenne sont disponibles sur l'internet (<http://europa.eu>). Une fiche bibliographique figure à la fin de l'ouvrage.

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2021

ISBN: 978-92-9479-540-3

doi:10.2802/843915

© Photos de couverture, de gauche à droite: <https://www.freepik.es/fotos/ordenador>; Foto de Ordenador creado por freepik; <https://www.freepik.es/fotos/ordenador> foto de ordenador creado por freepik - <http://www.freepik.es>

© Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2021

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Table des matières

Liste des figures et tableaux.....	4
1 Introduction	4
2 Télétravail: définition, moteurs et fréquence	5
2.1 Définition du télétravail	5
2.2 Moteurs du télétravail	5
2.3 Fréquence du télétravail	8
3 Santé et sécurité au travail	10
3.1 Aperçu général	10
3.2 Le télétravail et la SST.....	12
3.3 COVID-19: télétravail et SST.....	13
4 Types et niveaux de réglementation.....	14
4.1 Droit à la déconnexion	15
5 Exemples de pratiques d'entreprises en matière de SST et de télétravail.....	18
5.1 Accord sur le télétravail chez Orange (France).....	22
5.2 Travail à distance et bien-être chez Netguru (Pologne).....	23
5.3 Programme de télétravail à Gozo (Malte).....	23
5.4 Travail à distance dans le secteur bancaire (Espagne)	23
5.5 Télétravail pendant la pandémie à la banque Credito Cooperativo (Italie)	24
5.6 Télétravail chez Acciai Speciali Terni (Italie).....	24
5.7 Aide financière pour les télétravailleurs (Roumanie).....	25
5.8 Accroître la productivité et le bien-être à Merck Serono (Italie)	25
5.9 Dispositif de subventions en espèces pour le télétravail (Malte).....	26
5.10 Application du télétravail aux services publics (Portugal)	26
5.11 Accord sur le télétravail chez Suez (France).....	27
6 Promouvoir et protéger la SST pour les télétravailleurs.....	28
6.1 Ce qui fonctionne	28
6.2 Principaux problèmes restant à régler	30
6.3 L'avenir de l'après-pandémie	31
7 Appendix: Sources and further reading	33
7.1.1 Literature on teleworking	33
7.1.2 Literature on MSDs	33
7.1.3 Literature on psychosocial risks.....	34
7.1.4 Literature on psychosocial risks and MSDs.....	34
7.1.5 Literature on the right to disconnect	34
7.1.6 Teleworking and COVID-19 literature.....	35
7.1.7 Literature on work-life balance.....	35
7.1.8 General studies, based on scientific papers and reports	36

Liste des figures et tableaux

Figure1: Les facteurs favorables au télétravail.....	8
Figure2: Établissements ayant mis en place un système de télétravail à domicile, par pays, 2019 (en %)	9
Tableau1: Stress lié au travail et facteurs psychosociaux au travail.....	11
Tableau2: Détail des accords d'entreprises relatifs à la SST et au télétravail	19

1 Introduction

Le télétravail fait aujourd'hui partie du monde du travail depuis plusieurs décennies, grâce aux progrès des technologies de l'information qui permettent de plus en plus de travailler hors des locaux de l'employeur. En parallèle de ce phénomène, la demande en matière de télétravail est en hausse, tant du côté des entreprises que des travailleurs individuels, compte tenu des avantages qu'il présente pour ces deux parties. Ces avantages concernent pour l'essentiel la flexibilité et les économies de coûts. Toutefois, le télétravail présente également des risques potentiels pour les entreprises et les travailleurs, compte tenu de ses effets négatifs possibles sur la productivité, des problèmes liés à la viabilité du télétravail et des effets potentiels sur la santé physique, la santé mentale et le bien-être des travailleurs.

La pandémie de coronavirus 2019 (COVID-19) et les mesures de santé publique mises en œuvre en mars 2020 pour y faire face ont largement encouragé le télétravail en Europe et dans le reste du monde. Suite aux recommandations des gouvernements nationaux invitant la population à travailler à domicile, dans la mesure du possible, afin de tenter de contenir la propagation du virus, le nombre de personnes travaillant à distance a considérablement augmenté quasiment du jour au lendemain. En conséquence, cela fait plus d'un an qu'un grand nombre d'employés de bureau de l'Union européenne (UE) télétravaillent la majeure partie du temps depuis leur domicile. Cette situation a posé un véritable défi aux entreprises, notamment celles qui ont dû s'assurer, en un temps relativement court et à une échelle sans précédent, que leurs salariés avaient accès à l'infrastructure technologique nécessaire pour travailler à distance de manière durable. En outre, les entreprises ont dû veiller à ce que leurs salariés aient accès à des ressources pour rester en bonne santé physique, notamment du matériel ergonomique, ainsi qu'à des processus organisationnels afin qu'ils restent connectés, motivés et productifs. Le télétravail en période de pandémie est d'autant plus difficile qu'il accroît l'isolement et le risque d'épuisement professionnel, car les travailleurs ne peuvent pas souvent quitter leur domicile en raison des règles de confinement et de couvre-feu.

Malgré tout, les enseignements tirés par les entreprises après avoir relevé les différents défis en matière de santé et de sécurité pendant cette période prolongée de télétravail serviront au-delà de la pandémie de COVID-19. Même si la pandémie devrait s'atténuer au cours des prochains mois, il est clair, au moment de la rédaction du présent article, qu'elle aura pour effet durable d'entraîner une transition permanente vers une plus grande fréquence du travail à distance et une plus grande flexibilité en ce qui concerne l'organisation du travail et le lieu de travail.

Cet article présente les principales questions relatives à la définition du télétravail, avant d'examiner les principaux moteurs du télétravail et l'incidence de ce dernier dans l'Union européenne. Il donne ensuite un aperçu des questions de santé et de sécurité sur le lieu de travail, avant de se pencher sur celles spécifiquement liées au télétravail. Il étudie également les effets de la pandémie de COVID-19 sur la santé et la sécurité des télétravailleurs.

Cet article examine ensuite les différents types et niveaux de réglementation qui sont pertinents pour le télétravail. Il met en particulier l'accent sur la réglementation relative au droit à la déconnexion. Le présent article examine ensuite quelques exemples d'accords réglementant la santé et la sécurité au travail (SST) et le télétravail dans les entreprises de l'Union européenne. Enfin, il expose un certain nombre de conclusions sur ce qui fonctionne pour la promotion et la protection de la SST pour les télétravailleurs, les principaux défis restants et l'avenir de l'après-pandémie.

L'annexe contient les sources pertinentes et des lectures complémentaires.

2 Télétravail: définition, moteurs et fréquence

2.1 Définition du télétravail

Pour comprendre les problématiques liées à la SST qui sont pertinentes pour le télétravail, il est important de définir ce que l'on entend par télétravail. Bien qu'il n'existe pas de définition universelle du télétravail, l'accord-cadre des partenaires sociaux européens interprofessionnels sur le télétravail (2002) définit le télétravail comme «une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière» (Confédération européenne des syndicats, 2002). Cet accord indique également que les parties signataires considèrent le télétravail comme un moyen pour les employeurs de moderniser l'organisation du travail et, pour les travailleurs, d'améliorer l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée, et d'obtenir une plus grande autonomie sur le lieu de travail.

Le télétravail s'est, bien entendu, fortement développé au cours des deux décennies qui ont suivi la conclusion de cet accord. Cette évolution concorde avec les progrès technologiques, qui ont intégré le télétravail dans les nouvelles méthodes de travail et, plus récemment, dans l'économie numérique. Cela a donné naissance à une grande variété de formes de collaboration à distance. En conséquence, dans le rapport de 2008 de la Commission européenne sur la mise en œuvre de l'accord des partenaires sociaux de 2002 (Commission européenne, 2008), il a été noté qu'il était possible d'élargir la définition du télétravail.

Plus récemment, un rapport de recherche conjoint d'Eurofound et de l'Organisation internationale du travail (OIT) datant de 2017 (Eurofound et Bureau international du travail, 2017) a étayé le débat autour des définitions en soulignant que, dans la pratique du télétravail, il existe toute une série de méthodes de travail;

- le télétravail régulier à domicile;
- le télétravail occasionnel en dehors des locaux de l'employeur;
- le télétravail nomade, dans divers endroits, y compris à domicile.

Il convient de garder ces types de définitions et de pratiques de télétravail à l'esprit lorsque l'on examine les besoins des télétravailleurs en matière de santé et de sécurité. Il y a également lieu de s'attendre à ce que la définition du télétravail évolue encore à l'avenir, en parallèle du développement technologique continu.

2.2 Moteurs du télétravail

Une grande partie de la documentation portant sur le télétravail décrit cette pratique comme étant liée au travail à domicile, alors que le télétravail consiste en réalité à travailler en dehors des locaux de l'employeur au moyen de technologies de l'information et de la communication (TIC) (Chung, 2018; Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020). Dans l'ensemble, il existe deux moteurs clés. Premièrement, le télétravail continue d'évoluer à l'aune des avancées des TIC, qui sont un moteur essentiel du télétravail. Les ordinateurs personnels permettent aux salariés de travailler ailleurs que dans les locaux de leur employeur et de communiquer avec leurs collègues régulièrement et selon les besoins. La fréquence du travail à distance s'est particulièrement intensifiée ces dernières années, à mesure que les réseaux privés virtuels (VPN) et les mécanismes de communication de plus en plus sophistiqués, y compris les progiciels spécialement conçus pour le travail de bureau à distance et collaboratif, se sont répandus. On peut citer par exemple le développement récent et l'utilisation généralisée de la visioconférence, qui permet aux travailleurs de se connecter les uns aux autres rapidement, facilement et efficacement pour partager des informations et des documents. Deuxièmement, la pandémie et les mesures de santé publique mises en œuvre pour y faire face ont eu des répercussions majeures sur la fréquence, la régularité et le lieu du télétravail, le travail à domicile étant au centre de cette pratique.

Outre les TIC et la pandémie de COVID-19, la demande accrue des travailleurs et des entreprises, découlant des avantages perçus du télétravail, constitue également un moteur important. Plusieurs études ont examiné les conditions clés rendant possible le télétravail, la plus complète étant une étude réalisée par Baruch et Nicholson (1997), qui définit quatre facteurs favorisant le télétravail. Tout d'abord, elle indique que le télétravail dépend du type d'emploi occupé et du fait qu'il soit, par nature, adapté au télétravail. À titre d'exemple, les métiers qui exigent une interaction directe avec les clients ou une autre forme de présence physique ne seraient pas adaptés. Dans le même ordre d'idées, Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés (2020) soulignent que les emplois non manuels sont plus facilement adaptés au télétravail. Néanmoins, il convient également de noter que la pandémie de COVID-19 a entraîné une révision et une augmentation des types d'emplois susceptibles d'être exercés à distance (Sostero et al., 2020).

Les facteurs qui incitent les salariés à demander le télétravail sont axés autour du gain d'une plus grande flexibilité quant au lieu de travail et à l'organisation du temps de travail, ce qui contribue à améliorer l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. C'est un aspect particulièrement important pour les personnes assumant des responsabilités familiales. Les télétravailleurs disposent également d'une plus grande marge de manœuvre dans l'organisation réelle de leur temps de travail, ce qui leur confère plus de souplesse pendant la journée de travail, leur permettant par exemple de faire des courses. Par ailleurs, la réduction des trajets domicile-travail permet aux travailleurs de gagner plusieurs heures par semaine et peut avoir une incidence positive sur leur santé, car ces trajets peuvent être stressants et fatigants. Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, la réduction des trajets domicile-travail offre l'avantage supplémentaire de réduire la probabilité d'attraper le coronavirus ou d'autres maladies infectieuses.

L'étude de Baruch et Nicholson (1997) a remarqué que la personnalité et la situation spécifique des salariés constituaient le deuxième facteur influençant leur demande de télétravail. La mesure dans laquelle une personne pratique le télétravail dépend des avantages qu'elle perçoit pour son cas spécifique. Certaines personnes préfèrent travailler en compagnie de leurs collègues, tandis que d'autres sont heureuses de travailler à distance et peuvent préférer cette forme de travail.

Les situations personnelles et familiales spécifiques des travailleurs constituent un troisième facteur, toujours selon Baruch et Nicholson (1997). Il peut s'agir de problématiques telles que l'adéquation du lieu de vie au télétravail en termes d'espace dédié, et la possibilité de limiter ou non les interruptions. Il s'agit également d'allier d'autres responsabilités, notamment les responsabilités familiales. Une plus grande flexibilité pourrait être particulièrement bénéfique pour les femmes vivant dans des pays où les normes relatives aux tâches domestiques sont plus genrées et entraînent une charge disproportionnée pour les femmes en ce qui concerne la répartition des responsabilités liées aux soins informels au sein du foyer (Messenger 2019, Eurofound 2018). Le télétravail peut également faciliter la participation des personnes handicapées au marché du travail, car il permet de surmonter un certain nombre d'obstacles en la matière, comme le fait de ne pas devoir se rendre au bureau (Eurofound, 2020b).

Pour les employeurs, assurer un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour le personnel est susceptible d'augmenter l'engagement et la loyauté des salariés, ce qui se traduit par une baisse de la rotation du personnel et une augmentation de la productivité et de l'innovation. Cela a un effet direct sur les coûts, compte tenu de la réduction des niveaux de recrutement, du temps consacré à la gestion du recrutement et du temps perdu à attendre que les nouveaux salariés soient opérationnels dans leurs fonctions. En outre, des études ont démontré depuis longtemps¹ que les télétravailleurs étaient souvent plus productifs que leurs collègues travaillant au bureau, comme en attestent leurs auto-évaluations et les évaluations de performance de leurs superviseurs. Cela signifie que le télétravail peut être à l'origine de ces gains de productivité. Le télétravail permet également aux employeurs de tirer parti des talents de tous les types de profils, y compris les personnes ayant des responsabilités familiales et les personnes handicapées, comme indiqué ci-dessus.

Les facteurs organisationnels, tels que la stratégie et la culture de l'entreprise, constituent le quatrième facteur et sont également importants. Selon Baruch et Nicholson (1997), l'attitude des membres de la

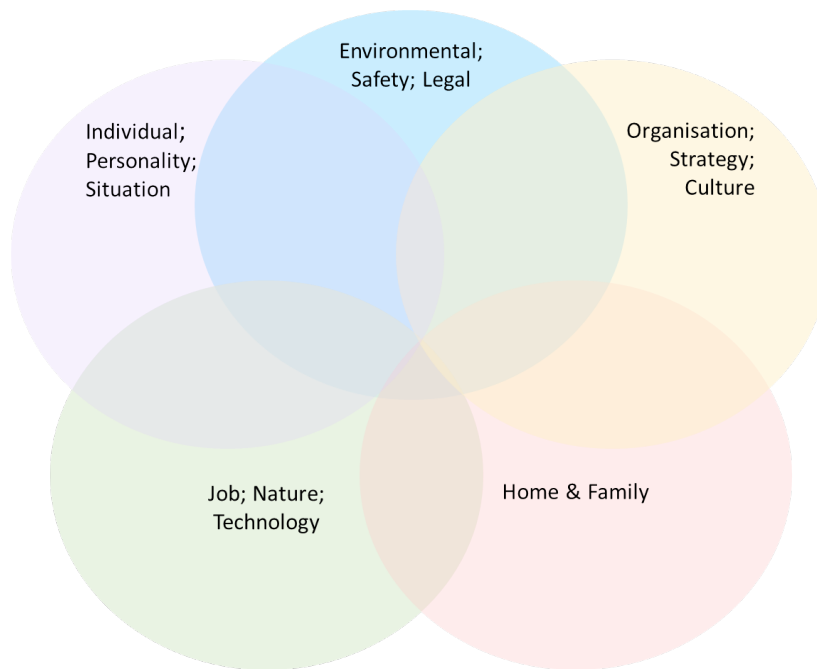
¹ Voir par exemple Baruch, Y. (2020) «Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers», *New Technology, Work and Employment*, 15, p. 34-49.

haute direction et, plus particulièrement, celle des supérieurs hiérarchiques, qui ont souvent le pouvoir d'autoriser ou de refuser l'accès du salarié ou des équipes au télétravail, peut fortement influencer le niveau d'acceptation du télétravail dans l'entreprise. Cependant, la direction dans son ensemble peut souvent être réfractaire au télétravail, y compris dans les entreprises qui disposent d'une politique en matière de télétravail. En outre, il arrive que les supérieurs hiérarchiques aient du mal à faire confiance à leurs collaborateurs, doutant que ces derniers effectuent leur travail s'ils ne sont pas vus par leurs superviseurs au bureau, et aient l'impression de perdre le contrôle sur ces derniers, bien que ce problème soit moins important lorsqu'il s'agit de tâches axées sur les réalisations.

Des actions au niveau de l'entreprise visant à changer la culture de l'organisation et à collaborer avec les supérieurs hiérarchiques peuvent instaurer un climat de confiance avec efficacité. Il est également crucial de former les supérieurs hiérarchiques de sorte qu'ils puissent traiter efficacement les questions relatives au télétravail. L'augmentation notable du télétravail pendant la pandémie de COVID-19 a prouvé que les salariés pouvaient travailler de manière productive et efficace depuis leur domicile. Les employeurs s'en rendent compte aujourd'hui et pourraient, dans le monde de l'après-pandémie, opter pour un cadre d'organisation du travail différent, dans lequel le télétravail serait plus courant [Centre commun de recherche de la Commission européenne (JRC), 2020]. De cette manière, les employeurs pourraient considérablement réduire leurs coûts en diminuant leurs surfaces de bureaux, voire en se passant complètement de bureaux. Dans le monde de l'après-pandémie, les employeurs pourraient aussi choisir de réduire le nombre de réunions en présentiel afin de baisser les frais de déplacement. L'étendue et les capacités de la technologie dans une entreprise représentent également un facteur important.

Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés (2020) ont récemment ajouté un cinquième facteur au cadre développé par Baruch et Nicholson (1997): l'impact environnemental du télétravail. Ce facteur tient compte de la réduction des déplacements domicile-travail et des considérations de sécurité en cas d'attaque terroriste, de catastrophe naturelle ou d'alerte sanitaire, dans la mesure où le télétravail permet aux travailleurs de continuer à travailler. La figure 1 ci-dessous illustre les facteurs favorables au télétravail.

Figure1: Les facteurs favorables au télétravail



Enviromental; Safety; Legal	Environnement, sécurité et aspects légaux
Organisation;Strategy; Culture	Organisation, stratégie et culture
Home & Family	Domicile et famille
Job; Nature; Technology	Emploi, nature et technologie
Individual; Personalaty; Situation	Individu, personnalité et situation

Source: Adapté de Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés (2020), sous licence CC BY 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). La figure originale est tirée de Baruch et Nicholson (1997).

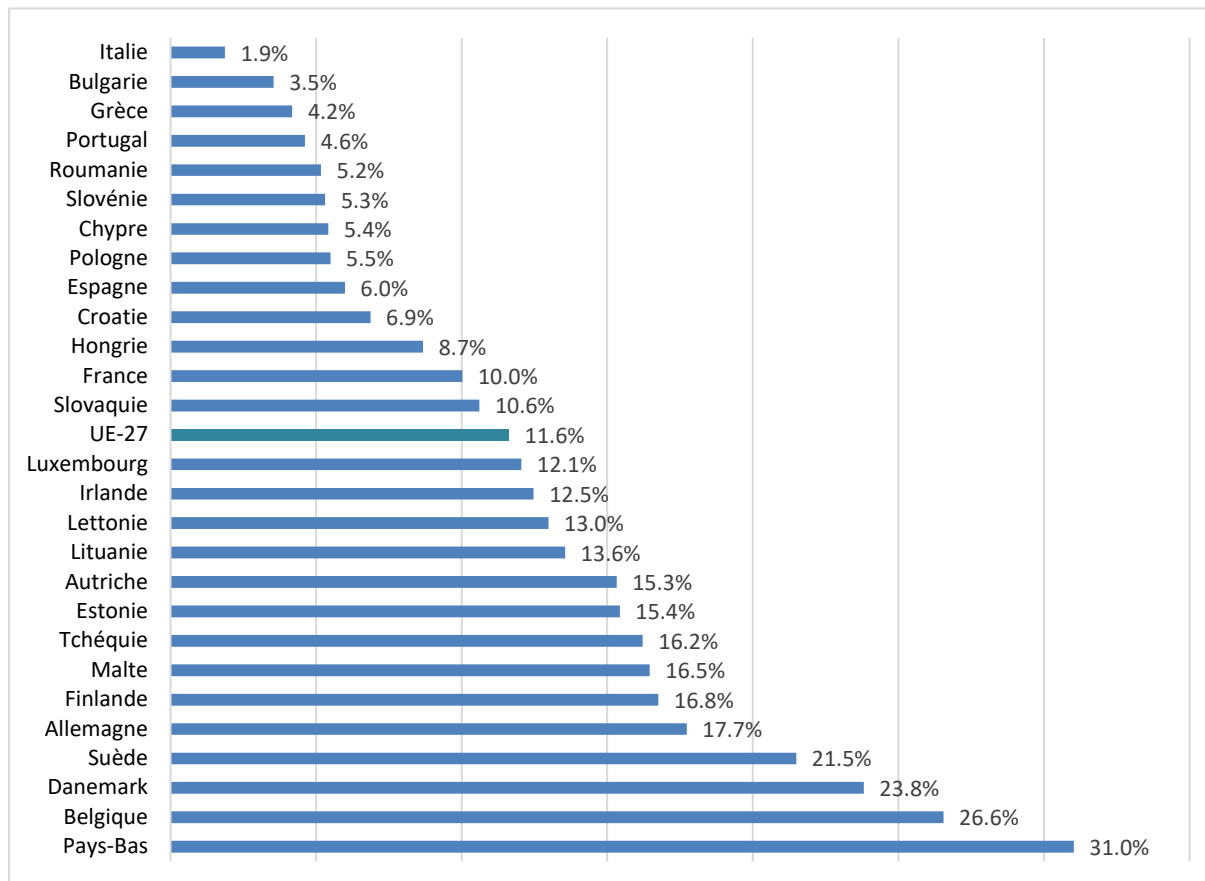
2.3 Fréquence du télétravail

Le télétravail est né dans les années 1970 avec le développement de nouvelles TIC et s'est étendu au cours des cinq décennies suivantes (Messenger, 2019). Le recours au télétravail varie d'un pays à l'autre, mais il est important dans certains États membres de l'Union, notamment dans les pays nordiques et aux Pays-Bas, ainsi qu'au Japon et aux États-Unis (Messenger, 2019). D'après l'enquête européenne sur les forces de travail, en 2019, dans l'ensemble de l'Union, 3,1 % des salariés âgés de 15 à 64 ans travaillaient généralement à domicile.

La figure 2 ci-dessous indique le pourcentage d'établissements ayant mis en place un système de télétravail à domicile dans les différents États membres de l'Union. Ces chiffres sont basés sur les données de l'Enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents (ESENER) de l'EU-OSHA et reflètent les accords existants en 2019, avant que la pandémie se déclare. La figure montre clairement que le recours au télétravail à domicile varie de manière importante d'un pays à l'autre, allant de 31 % aux Pays-Bas, 26,6 % en Belgique et 23,8 % au Danemark pour les chiffres les plus élevés, à 1,9 % en Italie, 3,5 % en Bulgarie et 4,2 % en Grèce pour les plus bas. La moyenne de l'UE était de 11,6 %. Il convient de noter que l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail

(EU-OSHA) mène actuellement des recherches pour dresser un tableau du télétravail en Europe, sur la base de l'analyse des données de l'ESENER (EU-OSHA, 2021).

Figure2: Établissements ayant mis en place un système de télétravail à domicile, par pays, 2019 (en %)



Source: Enquête européenne sur les risques nouveaux et émergents (ESENER), 2019.

Dans l'ensemble, le recours au télétravail varie du fait d'une combinaison de facteurs, notamment la présence de technologies particulières dans un pays, la disponibilité et la qualité de son infrastructure technologique, les besoins individuels des salariés en matière de flexibilité (à la fois concernant le lieu et les horaires de travail) afin de concilier les exigences professionnelles avec les engagements familiaux et d'autres responsabilités personnelles, les différences dans les structures industrielles et professionnelles nationales, ainsi que l'organisation du travail, sa réglementation et la culture de gestion des entreprises. D'après l'enquête européenne sur les forces de travail d'Eurostat, il n'y a toutefois pas de différence significative entre la proportion de salariés masculins et féminins travaillant à temps plein ou à temps partiel à domicile (10,5 % d'hommes et 11,6 % de femmes en 2019).

Il convient de noter que seuls certains secteurs et métiers sont adaptés au télétravail et que, par conséquent, tous les travailleurs ne pourront pas bénéficier d'un régime de télétravail. Dans l'Union européenne, le secteur des services est historiquement dominant pour le télétravail, notamment les professions liées à l'information et aux communications, à la finance et aux assurances, aux activités professionnelles, scientifiques et techniques, et à l'administration publique (Centre commun de recherche de la Commission européenne, 2020). On estime que les emplois pouvant être exercés en télétravail varient entre 33 % et 44 % dans tous les États membres de l'Union, sauf cinq.

Les restrictions de mouvement et d'interaction sociale mises en place en réaction à la pandémie de COVID-19 qui s'est déclarée en Europe en mars 2020 ont entraîné une forte augmentation du télétravail. Il est possible que cela ait également creusé le fossé entre ceux qui peuvent et ceux qui ne peuvent

pas travailler à distance, car l'essor du télétravail en 2020 est fortement orienté vers les emplois non manuels de tous niveaux. Pour ce qui est de l'avenir, la COVID-19 va très certainement marquer de façon permanente le télétravail en Europe, même si l'on n'en voit pas encore tous les effets. Des recherches commencent à émerger sur l'impact spécifique de la pandémie sur le recours au télétravail. Le Centre commun de recherche de la Commission européenne estime qu'en 2020, environ 25 % des emplois étaient exercés à distance pour les secteurs compatibles avec le télétravail, dans l'ensemble de l'Union européenne. Il note qu'il s'agira d'un défi politique majeur: «Si l'on tient compte du fait qu'avant la pandémie, seuls 15 % des travailleurs de l'Union européenne pratiquaient le télétravail, un grand nombre de travailleurs et d'employeurs sont, selon toute probabilité, confrontés à des difficultés pour faire face à cette transition soudaine vers le télétravail. L'ampleur de ces difficultés est toutefois susceptible de varier sensiblement, en fonction notamment du niveau d'expérience préalable du télétravail» (Centre commun de recherche de la Commission européenne, 2020).

Les premières estimations d'Eurofound (Eurofound, 2020c), basées sur une enquête en ligne réalisée au cours de l'été 2020, montrent qu'en juillet 2020, près de la moitié des répondants appartenant à la catégorie «salariés» (48 %) ont travaillé à domicile au moins un certain temps pendant la pandémie de COVID-19. Parmi eux, plus d'un tiers (34 %) ont déclaré travailler exclusivement depuis leur domicile. Globalement, cette étude estime que 39,6 % du travail rémunéré des salariés dépendants a été effectué à domicile pendant la pandémie.

3 Santé et sécurité au travail

3.1 Aperçu général

Il ne fait aucun doute qu'une bonne gestion de la SST peut contribuer de manière significative au bien-être des travailleurs, et cet aspect est fondamental pour les télétravailleurs. Les questions abordées dans cette section sont d'une grande pertinence pour les télétravailleurs, dont la santé et la sécurité ne peuvent être surveillées au quotidien, contrairement aux travailleurs de bureau. Globalement, le lien entre santé physique, santé mentale et bien-être est de plus en plus perçu comme étant complexe, et les limites distinguant chacune de ces notions peuvent être artificielles. Par exemple, une douleur et une mauvaise santé physique peuvent nuire à la santé mentale. Les conséquences de l'arthrite — l'un des 150 troubles musculo-squelettiques affectant l'appareil locomoteur — vont bien au-delà des symptômes physiques pour les personnes qui en souffrent et cette maladie peut avoir des répercussions négatives sur la santé mentale. Inversement, une mauvaise santé mentale peut aggraver le niveau de santé physique. À titre d'exemple, les processus chimiques et biologiques liés aux réactions au stress à court et à long terme peuvent faciliter ou aggraver les tensions physiques, comme c'est le cas pour les douleurs au dos, au cou et aux épaules (Roquelaure, 2018). Dès lors, on considère de plus en plus qu'il existe un lien entre les troubles musculo-squelettiques (TMS) et les facteurs organisationnels et psychosociaux au travail. Par exemple, si l'intensification de la charge de travail résulte d'une mauvaise organisation du travail, des difficultés physiques peuvent apparaître, se traduisant par des TMS, ainsi qu'un stress psychologique, entraînant des risques psychosociaux. En conséquence, toute initiative de prévention des risques doit se fonder sur des facteurs à la fois psychosociaux et biomécaniques pour concevoir des interventions holistiques et intégrées (Roquelaure, 2018).

Compte tenu de la complexité et de l'entrelacement des notions de santé physique et de santé mentale, le bien-être peut servir de lien entre ces deux notions; il peut favoriser la santé et la longévité directement, mais aussi indirectement (avec les comportements qui en découlent), faisant alors partie intégrante de la prévention des maladies et de la promotion de la santé. Par exemple, les personnes dont le niveau de bien-être est élevé sont plus susceptibles d'avoir une bonne alimentation et de pratiquer une activité physique, ce qui améliore la santé, tant physique que mentale. À l'inverse, une diminution du degré d'épanouissement peut encourager l'adoption de mauvaises habitudes pour la santé en tant que stratégie d'adaptation.

Bien que le travail soit généralement considéré comme un facteur bénéfique pour la santé, ce n'est, dans les faits, pas toujours le cas, étant donné que les troubles musculo-squelettiques et la santé mentale comptent parmi les principales causes de handicap en Europe. Le vieillissement de la

population et le rythme de travail de plus en plus rapide risquent d'exacerber la prévalence et les répercussions de ces facteurs tout au long de la vie. Les facteurs de risque conduisant aux TMS, tels que les problèmes ergonomiques, le soulèvement de charges lourdes et les mouvements répétitifs, constituent un risque connu pour la santé et la sécurité et sont à l'origine d'une proportion élevée d'absences pour maladie dans l'Union européenne. D'après le module ad hoc 2013 de l'enquête européenne sur les forces de travail d'Eurostat, ces troubles représentent près de 60 % des problèmes de santé liés au travail et sont donc la maladie professionnelle la plus répandue dans l'Union.

Une étude récente de l'EU-OSHA (EU-OSHA, 2020b) a examiné les tendances en matière de TMS et a constaté qu'il restait encore beaucoup à faire dans le domaine de l'évaluation des risques. Dans l'ensemble, elle a révélé que les grandes entreprises étaient plus susceptibles de mener des évaluations des risques, même si une marge d'amélioration subsiste. Les petites et moyennes entreprises (PME) sont moins susceptibles de procéder à des évaluations des risques par écrit. En outre, l'étude a révélé que les évaluations des risques sont souvent effectuées après coup, c'est-à-dire lorsque quelque chose ne va pas, plutôt qu'au stade de la conception du processus de travail. Elle a également constaté que les évaluations des risques ont généralement tendance à ne pas tenir compte de la diversité (sexe ou âge, par exemple).

Les principaux facteurs de risque touchant la santé mentale sont le stress lié au travail, les charges mentales lourdes, le manque d'autonomie décisionnelle, le manque de soutien des supérieurs hiérarchiques, le manque de soutien des collègues et le manque de reconnaissance du travail effectué. Des études récentes, dont un rapport sur les risques psychosociaux en Europe (Eurofound et EU-OSHA, 2014), montrent que près d'un quart des travailleurs sont soumis au stress pendant la totalité ou la majeure partie de leur temps de travail, et une proportion similaire de travailleurs affirment que leur emploi a des répercussions négatives sur leur santé. Le tableau 1 donne un aperçu des principaux facteurs de risques psychosociaux au travail.

Tableau1: Stress lié au travail et facteurs psychosociaux au travail

Problème lié au travail	Facteurs de risque
Environnement et équipements	Fiabilité, disponibilité, adéquation, maintenance ou réparation inadéquate des équipements ou installations
Nature du travail	Manque de variété ou cycles de travail courts, travail fragmenté ou dénué de sens, exploitation
Charge de travail et cadence	Surcharge ou sous-charge de travail, cadence des machines, soumis en permanence au respect de délais
Gestion du temps de travail	Gestion du temps de travail
Culture et objet social de l'entreprise	Mauvaise communication, manque de soutien à la résolution de problèmes et au développement
Rôle dans l'entreprise	Ambiguïté des rôles, conflit de rôles et responsabilité des personnes
Évolution professionnelle	Stagnation et incertitude de la carrière, sous-promotion ou surpromotion, mauvais salaire
Autonomie/maîtrise décisionnelle	Faible participation aux prises de décision, absence de maîtrise sur le travail (la maîtrise, en particulier sous forme d'engagement, constitue également un problème selon le contexte et l'entreprise)

Relations interpersonnelles au travail	Isolement social ou physique, mauvaise entente avec les supérieurs hiérarchiques, conflits interpersonnels, absence de soutien social
Interface domicile-travail	Exigences contradictoires du travail et de la maison, manque de soutien à la maison, problèmes des ménages à double carrière

Source: Roquelaure (2018).

Il convient également de noter qu'une série d'études ont relevé une forte tendance à sous-signaler tant les TMS que les problèmes de santé mentale, du fait d'un manque de sensibilisation, de difficultés à entreprendre des procédures administratives complexes en lien avec le processus de signalement, ou par peur d'être stigmatisé ou de perdre son emploi si les problèmes sont signalés (Riviere et al., 2014). Dans le cas des TMS, l'enquête européenne sur les conditions de travail (2015)² révèle que ces troubles sont beaucoup plus fréquents que ce qui est officiellement déclaré, avec environ un travailleur sur deux déclarant souffrir de douleurs au niveau du cou, des épaules ou du bas du dos.

Sur cette base, la section suivante examine les questions de SST qui concernent spécifiquement les télétravailleurs.

3.2 Le télétravail et la SST

Des facteurs de risque spécifiques à la SST sont associés au télétravail. Il s'agit notamment de problèmes généraux tels que la température, l'éclairage, le bruit, l'impossibilité de travailler sans être dérangé, et les risques de glissades, de trébuchements et de chutes dus aux câbles et fils électriques. Les risques pour la SST comprennent également les problèmes d'ergonomie tels que la fatigue oculaire liée au travail sur écran, résultant par exemple de l'éblouissement de l'écran, des vibrations des images ou d'un contraste inadéquat entre l'écran et l'environnement. Parmi les autres problèmes plus spécifiques, nous pouvons citer les douleurs cervicales et les douleurs aux tendons des poignets et des doigts, qui peuvent entraîner des lésions attribuables au travail répétitif (LATR), résultant d'une mauvaise installation du poste de travail, qui comprend l'écran, le clavier, le bureau et la chaise.

Ces problèmes peuvent être exacerbés par une position assise prolongée et l'utilisation d'un équipement inadéquat. L'environnement de bureau fait généralement l'objet d'un contrôle ergonomique et ces types de risques sont donc réduits au minimum pour les postes de travail au bureau. En revanche, il est plus difficile pour les employeurs de vérifier et d'inspecter régulièrement les postes de travail à domicile, dont le bureau, la chaise, l'écran ou l'éclairage ne sont pas toujours adaptés. Les travailleurs peuvent ne pas disposer d'un espace approprié à la maison ou d'un équipement adéquat. Par exemple, le fait de travailler sur la table de la cuisine avec une chaise de cuisine pendant une période prolongée peut augmenter le risque de TMS et de LATR.

Le guide d'évaluation des risques du télétravail de l'EU-OSHA (EU-OSHA, 2008) note que, même si les salariés travaillent à domicile, la responsabilité de l'évaluation des risques de tout lieu de travail incombe à l'employeur. Toutefois, il reconnaît malgré tout qu'il peut être difficile pour l'employeur d'évaluer l'environnement de travail à domicile de son personnel, et encore plus difficile pour les organismes d'inspection de la santé et de la sécurité au travail de procéder à des inspections au domicile privé des travailleurs sans leur consentement. L'accord-cadre des partenaires sociaux européens sur le télétravail de 2002 tente de clarifier cet aspect en soulignant que les télétravailleurs bénéficient de toute la protection générale offerte aux travailleurs et que l'employeur, les représentants des travailleurs et/ou les autorités compétentes devraient avoir accès au lieu de télétravail pour vérifier que les dispositions en matière de santé et de sécurité sont correctement appliquées dans le contexte du domicile, tout en respectant les limites de la législation nationale et des conventions collectives. En outre, le télétravailleur

² Sixième enquête européenne relative aux conditions de travail d'Eurofound (2017) — Rapport de synthèse (mise à jour de 2017). Consulté sur: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf

a le droit de demander des visites d'inspection de son domicile aux organismes d'inspection de la santé et de la sécurité.

En ce qui concerne les risques psychosociaux, des données existantes montrent qu'il existe un risque d'isolement pour une personne si elle travaille loin de son équipe. En travaillant à distance, il est clair que les salariés ne participent pas à une communication formelle, telle que des réunions physiques (bien que les avancées de la visioconférence aient fourni une solution de remplacement fonctionnelle). En outre, bien que la technologie permette une communication régulière avec les collègues, elle ne remplace pas les discussions plus informelles durant les pauses café ou la pause déjeuner, qui constituent la base des interactions sociales informelles sur le lieu de travail et permettent aux salariés de tisser un lien avec leur lieu de travail et leurs collègues. Là encore, le développement de la visioconférence a permis à certains contacts informels d'avoir lieu, même s'ils sont sans doute moins naturels que lorsque les salariés sont physiquement présents dans un bureau et peuvent se croiser spontanément.

L'estompement des frontières entre vie professionnelle et vie privée pourrait également devenir plus problématique pour les télétravailleurs qui travaillent régulièrement à domicile, en s'amplifiant du fait des responsabilités liées à la garde des enfants ou d'autres membres de la famille. Cette difficulté peut s'appliquer au lieu de travail, dans la mesure où les travailleurs ne disposent pas nécessairement d'un espace dédié pour travailler à domicile. Dans ce cas, leur travail empiète sur leur vie personnelle parce qu'il est effectué au centre de la maison (dans la cuisine ou le salon, par exemple). Elle peut également s'appliquer au temps de travail, car il est plus facile de continuer à travailler le soir ou le week-end en étant chez soi (Messenger, 2019). L'estompement de ces frontières spatiales peut également conduire à des conflits entre la famille et le travail, ce dernier étant plus présent à la maison. Si les autres membres de la famille ne sont pas satisfaits des modalités de télétravail du salarié, cela peut également entraîner du stress et des conflits au sein de la famille.

L'intensification du travail peut aussi constituer un risque pour les télétravailleurs, car elle peut entraîner une augmentation des niveaux de stress (Eurofound et Bureau international du travail, 2017). Avec moins de distractions et sans séparation spatiale, les télétravailleurs peuvent travailler de manière plus intensive et ont tendance à prendre moins de pauses. Ils peuvent également être plus enclins à ne pas se mettre en arrêt lorsqu'ils sont malades, car ils n'ont pas à quitter leur domicile pour se rendre au bureau.

3.3 COVID-19: télétravail et SST

En raison de la pandémie de COVID-19, les travailleurs de toute l'Europe ont été obligés de travailler de chez eux pendant de nombreux mois. Bien que de nombreux travailleurs aient l'habitude de travailler à domicile une partie de leur temps de travail, la plupart ne sont pas habitués à télétravailler en permanence. Le télétravail à temps plein présente une série de risques pour ceux qui n'ont pas prévu d'organiser leur vie professionnelle de cette manière. Ces risques sont tous liés aux risques connus du télétravail, à la fois sur le plan des TMS et des risques psychosociaux, tels que mentionnés ci-dessus, mais nombre d'entre eux se sont aggravés pendant la pandémie.

Ces risques peuvent inclure de plus longues périodes d'assise: les travailleurs n'étant plus obligés de faire le trajet domicile-travail, ils peuvent facilement passer toute la journée à leur bureau chez eux. Cette situation est liée à une baisse générale du niveau d'exercice physique, en particulier pendant les mois d'hiver, plus froids et plus sombres, où l'on est moins incité à sortir de chez soi, si tant est que les règles de confinement le permettent.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'isolement est un risque commun au télétravail, mais la fréquence élevée du travail à domicile du fait de la pandémie, associée aux mesures de confinement et aux restrictions des activités sociales, pourrait accroître considérablement l'isolement, en particulier pour les personnes qui vivent seules ou dans un logement partagé avec des personnes qui ne font pas partie de leur famille ou de leur cercle d'amis.

La pandémie de COVID-19 peut également accroître l'estompement des frontières entre vie familiale et vie professionnelle: les possibilités de socialisation ou de divertissement en dehors de la maison étant réduites, le travail peut prendre le pas sur le temps libre pour combler ce vide. En outre, les

responsabilités familiales, en particulier la garde des enfants, sont devenues beaucoup plus lourdes pendant la pandémie, en raison de l'obligation de dispenser un enseignement à domicile. Il semble que cette charge ait pesé de manière disproportionnée sur les femmes³.

Dans l'ensemble, les niveaux d'anxiété sont susceptibles d'être plus élevés pendant la pandémie, en raison des répercussions sanitaires, sociales et économiques plus larges de la crise. L'anxiété peut être accrue par une mauvaise gestion des télétravailleurs, notamment un manque de clarté concernant leurs rôles, leurs responsabilités, leurs objectifs et leur charge de travail. Cette ambiguïté peut augmenter le niveau de stress dans le contexte plus large de l'imprévisibilité et de l'incapacité à planifier. L'anxiété peut être d'autant plus exacerbée dans le cas des personnes qui doivent s'isoler ou se mettre en quarantaine. Selon une analyse documentaire parue dans la revue médicale *The Lancet* (Brooks et al., 2020), les études qui ont interrogé les personnes mises en quarantaine pendant la pandémie ont fait état de dépression, de stress, d'abattement, d'irritabilité, d'insomnie, de symptômes de stress post-traumatique, de colère et d'épuisement émotionnel à la suite de l'isolement ou de la quarantaine. L'état dépressif et l'irritabilité sont particulièrement répandus. Parmi les autres problèmes susceptibles d'augmenter le stress et l'anxiété figurent la lenteur ou l'intermittence de la connexion haut débit (qui peut accroître la frustration et l'irritabilité) et les problèmes techniques ne pouvant être résolus immédiatement par le support informatique, qui sont potentiellement plus fréquents à domicile qu'au bureau.

Des études publiées récemment traitent des effets de la COVID-19 sur les risques de SST en relation avec le télétravail. Une étude récente de Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés (2020) note par exemple que les gouvernements de la plupart des États membres de l'Union ont formulé des recommandations dès le début de 2020, selon lesquelles les entreprises devaient faciliter le télétravail afin de préserver la santé des salariés et d'éviter que ceux-ci ne se rassemblent au même endroit. À l'issue de cette recommandation, un très grand nombre de salariés ont commencé à travailler à domicile à temps plein, pendant une période prolongée. Au moment de la rédaction du présent article, ce phénomène est toujours d'actualité et devrait se poursuivre jusqu'en 2021.

En outre, Eurofound (2020c) a réalisé une enquête auprès des salariés au cours de l'été 2020, les interrogeant sur leurs craintes en matière de SST dans le contexte de la pandémie. Les résultats mettent en évidence une série de risques psychosociaux accrus, comme le fait qu'il n'y ait pas de séparation physique entre les espaces de travail et de vie, ce qui pourrait contribuer à brouiller les frontières entre vie professionnelle et vie familiale, par opposition au fait de sortir pour travailler. L'intensité accrue du travail peut également poser problème, les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête d'Eurofound ayant déclaré qu'elles étaient beaucoup plus susceptibles de travailler régulièrement (tous les jours ou tous les deux jours) pendant leur temps libre (24 % des télétravailleurs ont déclaré travailler pendant leur temps libre, contre 6 % de ceux qui ne travaillaient que dans les locaux de l'employeur ou dans des lieux situés en dehors du domicile).

4 Types et niveaux de réglementation

Il existe de nombreux niveaux de réglementation en Europe qui régissent les domaines pertinents pour le télétravail, notamment le lieu de travail, le temps de travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la prévention des risques pour la SST en relation avec le télétravail, et le droit à la déconnexion. Ces niveaux vont des directives européennes et des accords des partenaires sociaux européens interprofessionnels aux législations nationales — qui mettent souvent en œuvre les directives européennes —, aux conventions collectives nationales et sectorielles, ainsi qu'aux accords et arrangements au niveau des entreprises individuelles.

La protection générale des travailleurs en matière de SST est assurée par la directive-cadre européenne sur la sécurité et la santé au travail (directive 89/391/CEE) adoptée en 1989, qui garantit des prescriptions minimales de santé et de sécurité dans toute l'Europe. Cette directive sert également de

³ Voir, par exemple, «Is home-schooling during the pandemic exacerbating gender inequalities?», Eurydice (2020). Consulté sur: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/focus-home-schooling-during-pandemic-exacerbating-gender-inequalities_en

cadre à un certain nombre de directives concernant des questions spécifiques, telles que les équipements de travail, les équipements de protection individuelle, la manutention manuelle de charges et les équipements à écran de visualisation. En 2017, la Commission européenne a fait rapport sur la mise en œuvre pratique de ces directives, concluant que la législation européenne dans ce domaine avait contribué à instiller une culture de la prévention dans toute l'Union, ainsi qu'à rationaliser et à simplifier les systèmes législatifs nationaux, et soulignant un certain nombre de défauts dans l'application de la législation qui empêchaient d'en réaliser tout le potentiel (Commission européenne, 2017).

En outre, les directives suivantes sont également pertinentes pour la protection de la SST des travailleurs dans l'Union: la directive 89/654/CEE relative aux prescriptions pour les lieux de travail (en cours de révision), la directive 90/270/CEE relative aux équipements à écran de visualisation (également en cours de révision) et la directive 2003/88/CE relative au temps de travail.

L'élément le plus pertinent de la réglementation européenne en matière de SST et de télétravail est l'accord-cadre des partenaires sociaux sur le télétravail, conclu en 2002. Cet accord a été négocié et mis en œuvre par les partenaires sociaux européens interprofessionnels: la Confédération européenne des syndicats (CES), l'Union des confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe (UNICE, aujourd'hui BusinessEurope), l'Union européenne de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises (UEAPME, aujourd'hui SMEUnited) et le Centre européen des employeurs et entreprises fournissant des services publics et des services d'intérêt général (CEEP). L'accord définit le télétravail et établit un cadre général au niveau européen pour les conditions de travail des télétravailleurs. Il reconnaît le principe général selon lequel les télétravailleurs bénéficient de la protection générale accordée aux travailleurs exerçant leurs fonctions dans les locaux de l'employeur, et met en évidence les domaines clés dans lesquels les spécificités du télétravail doivent être prises en compte. Cet accord est mis en œuvre au niveau national par les organisations nationales membres des partenaires sociaux signataires.

La législation nationale des États membres de l'Union varie en fonction du type d'approche réglementaire de chaque pays en matière de télétravail. Eurofound (2020d) donne un aperçu des différentes approches en Europe et de la mesure selon laquelle la législation ou la négociation collective sont utilisées pour réglementer le télétravail et promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, en fonction de facteurs tels que la tradition nationale et l'approche privilégiée. Eurofound constate qu'il existe une grande variété d'approches dans l'Union: certains pays, comme la Belgique, l'Espagne, la France, l'Italie, la Pologne et le Portugal, s'appuient sur une combinaison de textes législatifs et de conventions collectives, tandis que les pays nordiques, l'Allemagne, l'Autriche, la Grèce, les Pays-Bas et la République tchèque s'appuient sur des accords à différents niveaux. Les pays se fondant uniquement sur des accords au niveau de l'entreprise comptent le Royaume-Uni, la Bulgarie, la Croatie, l'Estonie, l'Irlande, la Lettonie, la Roumanie et la Slovaquie (Eurofound, 2020d).

La législation nationale repose sur une philosophie qui influence également les approches nationales en matière de réglementation du télétravail. Certains pays, comme la Belgique et la France, ont adopté une approche équilibrée du point de vue de la promotion du télétravail et de la protection des télétravailleurs. D'autres pays se concentrent principalement sur la promotion du télétravail: il s'agit de l'Allemagne, de la Lituanie, de la Pologne, du Portugal et de la Roumanie. En revanche, les pays nordiques adoptent généralement une approche réglementaire qui ne fait pas le lien entre la promotion du télétravail et la protection des télétravailleurs.

Dans la partie suivante, nous nous penchons spécifiquement sur le droit à la déconnexion, qui a été particulièrement débattu durant la pandémie. Ce débat a donné lieu à l'adoption récente d'un nombre important de lois sur le sujet, lesquelles, dans certains pays, doivent être mises en œuvre par le biais d'accords entre les employeurs et les représentants des travailleurs. Pour cette raison, le droit à la déconnexion est au centre de nombreux accords et pratiques d'entreprise, comme le détaille le chapitre 5 du présent article.

4.1 Droit à la déconnexion

Une économie qui, grâce à la technologie numérique, ne connaît pas de pause implique que les travailleurs puissent, en théorie, être joints à tout moment de la journée par le biais de leurs smartphones, d'applications de messagerie ou d'autres moyens de contact instantané. Cette pratique s'est

sensiblement répandue en 2020, puisqu'un grand nombre de travailleurs sont passés au télétravail à temps plein du fait de la pandémie de COVID-19. Selon une récente étude d'Eurofound sur le droit à la déconnexion (Eurofound, 2019), ce droit ne fait pas l'objet d'une conceptualisation formelle, mais il peut être décrit comme «le droit pour les travailleurs de ne pas être joignables en dehors de leurs heures de travail par l'intermédiaire de tout type de dispositifs technologiques, sans s'exposer à des sanctions s'ils ne répondent pas aux courriels, aux appels téléphoniques ou aux SMS».

Au niveau européen, en janvier 2021, le Parlement européen a adopté une résolution sur le droit à la déconnexion (Parlement européen, 2021). Au niveau des États membres, pour éviter l'épuisement professionnel et promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, certains pays, tels que la Belgique, l'Espagne, la France et l'Italie, ont adopté des dispositions législatives sur le droit à la déconnexion. Ces dispositions législatives prévoient généralement qu'il revient aux partenaires sociaux, au niveau sectoriel ou de l'entreprise, de conclure des accords sur les modalités de mise en œuvre de ce droit à la déconnexion. Le cas de l'Italie est unique dans la mesure où le législateur a confié la responsabilité de conclure de tels accords aux employeurs et aux salariés, ce qui suppose un rapport de force différent entre les parties. En France, le droit à la déconnexion doit être mis en œuvre par le biais d'accords entre employeurs et syndicats dans toutes les entreprises de plus de 50 salariés. En Espagne, la loi laisse également la mise en œuvre de ce droit aux parties responsables de la négociation collective au niveau sectoriel ou de l'entreprise. À la mi-2019 (six mois après l'adoption de la loi), le droit à la déconnexion n'était inscrit que dans des conventions collectives sectorielles du secteur manufacturier et dans certaines conventions collectives au niveau de l'entreprise (quelques exemples sont fournis ci-dessous).

Le droit à la déconnexion fait également l'objet d'un débat dans d'autres États membres de l'Union, comme l'Irlande, où le gouvernement a fait part de son intention de légiférer sur cette question. Le débat est moins important dans les pays nordiques, car ce droit tend à faire partie des négociations collectives au niveau sectoriel sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Bien entendu, la pratique consistant à travailler à toute heure (rendue possible par la technologie) repose sur des problèmes structurels liés à des facteurs organisationnels tels que la charge de travail. Les travailleurs qui ne parviennent pas à terminer la totalité de leur travail pendant les heures normales de bureau n'ont souvent d'autre choix que de continuer à travailler les soirs, les week-ends et les jours fériés pour gérer leur charge de travail. Si cette situation se produit régulièrement, l'employeur doit s'assurer que la charge de travail est gérable et qu'elle peut généralement être effectuée dans les heures de travail contractuelles. Un autre problème structurel peut être la pression exercée par les responsables exigeant une connexion permanente. Dans un guide sur le télétravail, UNI Global Union note qu'«un droit à la déconnexion ne peut naturellement pas régler tous les problèmes organisationnels, et l'introduction de ce droit sans tenir compte du contexte n'aura probablement qu'un effet positif marginal, si tant est qu'elle ait un effet» (UNI Global Union Professionals and Managers, 2019). Dans le cadre de la situation sanitaire actuelle, ce droit est très pertinent, car le passage soudain au télétravail à temps plein risque d'exacerber les éventuels problèmes déjà existants dans les entreprises. À titre d'exemple, s'il existait déjà un problème autour de la culture de l'entreprise, obligeant les travailleurs à rester connectés ou à travailler de longues heures, la situation risque de se dégrader dans le contexte d'un grand nombre de travailleurs travaillant à domicile à temps plein. Cela peut donc augmenter le risque de stress, d'épuisement professionnel et d'autres problèmes de santé mentale.

Plusieurs sociétés de premier plan ont déjà mis en place des accords d'entreprise au sujet du droit à la déconnexion. Bien que ces accords soient pertinents pour tous les travailleurs, ils sont à l'heure actuelle — dans le contexte de la COVID-19 où un plus grand nombre de travailleurs travaillent à distance et où des difficultés peuvent surgir autour de l'estompement des frontières entre vie professionnelle et vie privée — particulièrement pertinents et peuvent contribuer à éviter les longues heures de travail et un éventuel épuisement professionnel. Par exemple, BMW⁴ a mis en place un accord prévoyant que les salariés peuvent convenir avec leur responsable des heures fixes pendant lesquelles ils sont disponibles, et le travail effectué sur des appareils mobiles en dehors des heures de travail normales est crédité sur

⁴ <https://www.welt.de/wirtschaft/article124924707/Bei-BMW-gibt-es-jetzt-ein-Recht-auf-Feierabend.html>

leur compte d'heures de travail. En parallèle, les salariés ont le droit d'être injoignables pendant les jours fériés, les week-ends et après le travail.

L'encadré 1 présente les détails de l'accord du constructeur automobile allemand Volkswagen sur le droit à la déconnexion, qui a été l'un des premiers accords en la matière. Il a été conclu par la direction et les représentants des travailleurs au sein du comité d'entreprise de la société.

Encadré 1: Accord au niveau de l'entreprise sur le droit à la déconnexion chez Volkswagen, Allemagne

VW a été l'une des premières entreprises en Allemagne à négocier un accord prévoyant des dispositions sur le droit à la déconnexion. Cet accord a été motivé par une augmentation significative de l'utilisation des dispositifs intelligents, tant à la maison que sur le lieu de travail. Les représentants des travailleurs ont estimé que, bien que les nouvelles possibilités offertes par ces dispositifs en matière de communication présentent des avantages pour les employeurs et les travailleurs, elles comportent également des risques liés à une disponibilité constante et à un allongement des horaires de travail. En 2011, un accord a donc été conclu sur l'utilisation de ces dispositifs au sein de VW. L'accord ne fait pas spécifiquement référence au télétravail, mais il couvre tous les travailleurs et est donc pertinent pour les télétravailleurs, notamment dans le contexte du passage actuel au travail à domicile pour tous ceux qui peuvent travailler depuis leur domicile.

L'accord prévoit que les cadres et les experts techniques supérieurs ont le droit d'utiliser leur smartphone à tout moment, tandis que la connexion des smartphones des autres salariés au serveur est désactivée entre 18 h 15 et 7 h 00. Les travailleurs peuvent utiliser la fonction téléphone de leur smartphone, mais ne peuvent pas recevoir de courriels, de SMS ni d'appels vidéo. Des exceptions peuvent être accordées pour des projets spécifiques, mais cela nécessite l'accord préalable du comité d'entreprise. Il peut s'agir, par exemple, de travailleurs prenant part à des projets transnationaux auxquels participent des collègues travaillant dans des fuseaux horaires différents.

La répartition des effectifs chez VW, entre les cadres, les experts de haut niveau et les autres travailleurs, implique que le droit à la déconnexion s'applique à environ 80 % de la main-d'œuvre.

Les évaluations montrent que la majorité des salariés apprécie ce règlement, mais que certains préféreraient plus de flexibilité et de maîtrise sur leurs horaires de travail. Toutefois, le comité d'entreprise a préféré opter pour une décision nette et ferme afin d'éviter que les salariés ne s'inquiètent d'être considérés comme «manquant d'ambition» s'ils demandent le droit à la déconnexion. Les sondages font état d'un niveau de satisfaction élevé et d'un niveau de stress faible parmi les salariés couverts par cette convention collective. Le temps consacré aux appels téléphoniques en dehors des heures de travail n'est pas automatiquement enregistré comme temps de travail. À la place, un système d'enregistrement du temps de travail fondé sur la confiance est en place, exigeant des travailleurs qu'ils informent la direction des heures supplémentaires travaillées. Cet accord avait également pour finalité de lutter contre les heures supplémentaires non rémunérées, en combinaison avec de nombreuses activités visant à réduire la charge de travail et à l'aligner sur la possibilité de se déconnecter.

Source: Webinaire de la Commission européenne et d'Eurofound sur le droit à la déconnexion (juin 2020). Eurofound (2019).

5 Exemples de pratiques d'entreprises en matière de SST et de télétravail

Il existe plusieurs exemples de pratiques d'entreprises traitant des questions relatives au télétravail et de ses conséquences sur la SST, tant du point de vue des TMS que des risques psychosociaux. Nombre de ces pratiques sont spécifiquement axées sur le droit à la déconnexion, qui vise à promouvoir le bien-être et à réduire le risque de stress et d'épuisement professionnel pour tous les travailleurs, y compris les télétravailleurs. Ces accords précisent qui est couvert par l'accord, énumèrent les réglementations et les limites relatives au temps de travail, détaillent le type d'équipements nécessaires pour garantir de bonnes conditions ergonomiques pour le télétravail et prévoient des dispositions relatives à l'évaluation des postes de travail. Les exemples présentés ici proviennent d'Allemagne, d'Espagne, de France, d'Italie, de Malte, du Portugal, de Pologne et de Roumanie. Bien que deux de ces exemples soient antérieurs à la pandémie de COVID-19, la plupart de ces pratiques ont été mises en œuvre au début de la pandémie, en réaction au passage soudain au télétravail à temps plein et à long terme pour les salariés en mesure de le faire. Plusieurs de ces pratiques d'entreprises ont été élaborées et mises en œuvre avec la participation des partenaires sociaux, notamment en Espagne et en France, où la loi prévoit la participation des partenaires sociaux aux accords visant à mettre en œuvre la législation relative au droit à la déconnexion. Dans d'autres cas, comme à Malte, ces pratiques ont été mises en place par la direction de l'entreprise. Au Portugal, bien que les syndicats n'aient pas été initialement invités à prendre part à la mise en œuvre des dispositions relatives au télétravail, en raison de la nécessité de mettre rapidement en place une initiative, ils ont été associés à la consultation une fois l'état d'urgence levé.

Le tableau 2 offre un aperçu des accords d'entreprise étudiés dans le présent article.

Tableau2: Détail des accords d'entreprises relatifs à la SST et au télétravail

Entreprise	Pays	Secteur	Niveau	Dialogue social ⁵	Date	Contenu
Accords préalables à la pandémie de COVID-19						
France Télécom (Orange)	France	Télécommunications	Au niveau de l'entreprise	Oui	2009, 2016	Équilibre entre vie professionnelle et vie privée, équipement et ergonomie, inspection (à la demande du télétravailleur) Culture organisationnelle, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, droit à la déconnexion
Volkswagen ⁶	Allemagne	Automobile	Au niveau de l'entreprise	Oui	2011	Droit à la déconnexion
Accords conclus pendant la pandémie de COVID-19						
Netguru	Pologne	Technologies de l'information	Au niveau de l'entreprise	Non, à l'initiative de la direction	Mars 2020	Équipement et ergonomie, santé et bien-être
Gouvernement maltais et ministère de Gozo	Malte	Intersectoriel	Mené par le gouvernement	Inconnu	Juin 2020	Organisation du travail, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, soutien financier
Banques espagnoles	Espagne	Finances	Niveau sectoriel	Oui	Septembre 2020	Équilibre entre vie professionnelle et vie privée, droit à la déconnexion,

⁵ Un dialogue social a eu lieu dans le cadre de la formulation ou de la mise en œuvre de l'accord.

⁶ Voir encadré 1.

Le télétravail pendant la pandémie de COVID-19: risques et stratégies de prévention

Entreprise	Pays	Secteur	Niveau	Dialogue social ⁵	Date	Contenu
						équipement et ergonomie, genre, soutien financier
Banque Credito Cooperativo	Italie	Finances	Au niveau de l'entreprise	Oui	Septembre 2020	Équilibre entre vie professionnelle et vie privée, droit à la déconnexion, équipement et ergonomie, soutien financier
Acciai Speciali Terni	Italie	Fabrication d'acier	Au niveau de l'entreprise	Oui	Septembre 2020	Équilibre entre vie professionnelle et vie privée, droit à la déconnexion, équipement et ergonomie
Applicable à tous les travailleurs en Roumanie	Roumanie	Intersectoriel	Mené par le gouvernement	Inconnu	Janvier 2021	Soutien financier
Merck Serono	Italie	Secteur pharmaceutique	Au niveau de l'entreprise	Oui	Janvier 2021	Organisation du travail, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, droit à la déconnexion, équipement et ergonomie
Malta Enterprise	Malte	Intersectoriel	Mené par le gouvernement	Inconnu	Mars 2020	Soutien financier pour les entreprises, pour permettre l'achat d'équipements dédiés au télétravail
Direction générale de l'administration et de la fonction publique	Portugal	Services publics	Mené par le gouvernement	Ce n'était pas le cas initialement, mais ça l'a été une fois l'état d'urgence levé	Mars 2020	Organisation du travail en fonction du télétravail, et concentration sur les principaux problèmes liés à la SST en rapport avec le télétravail

Le télétravail pendant la pandémie de COVID-19: risques et stratégies de prévention

Entreprise	Pays	Secteur	Niveau	Dialogue social ⁵	Date	Contenu
Suez	France	Services de recyclage et de gestion des déchets	Au niveau de l'entreprise	Oui	Novembre 2020	Télétravail volontaire en moyenne deux jours par semaine, mise à disposition d'équipements pour le télétravail, indemnités mensuelles et titres restaurant

5.1 Accord sur le télétravail chez Orange (France)

En 2009, le groupe France Télécom (Orange) a signé un accord sur le télétravail faisant suite à l'accord-cadre interprofessionnel européen sur le télétravail de 2002, à l'accord national interprofessionnel de 2005 et à l'accord interprofessionnel sur les télécommunications de 2006. Cette évolution au niveau de l'entreprise a été soutenue par quatre syndicats: la Confédération française démocratique du travail (CFDT), la Confédération française de l'encadrement CGC (CFE-CGC), la Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC) et la Confédération générale du travail Force ouvrière (FO). L'accord comprenait des mesures relatives à l'isolement, à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et à l'organisation du travail, ainsi qu'à l'ergonomie. Il établissait que le travailleur devait être présent sur son lieu de travail au moins deux jours par semaine afin de rencontrer régulièrement ses collègues et son supérieur hiérarchique. Cet accord reconnaissait également que le télétravail ne devrait pas empêcher la personne concernée de participer aux réunions. Il contenait en outre des dispositions relatives aux heures pendant lesquelles les salariés pouvaient être contactés et prévoyait une formation au télétravail, portant sur l'organisation du travail et l'utilisation des équipements fournis.

L'accent a par ailleurs été mis sur les aspects ergonomiques: l'entreprise a reconnu sa responsabilité en ce qui concerne le poste de travail à domicile, fournissant notamment un ordinateur portable et une assistance en cas de dysfonctionnement de l'équipement, ainsi qu'une assurance supplémentaire. Télécom Orange a également versé aux salariés la somme de 150 EUR pour couvrir leurs dépenses supplémentaires liées au poste de travail. Cette somme était à la fois imposable et soumise aux cotisations de sécurité sociale. Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) s'est également vu accorder le droit de procéder à des inspections si le télétravailleur en faisait la demande.

En 2016, le groupe Orange a signé un nouvel accord de télétravail avec trois syndicats: la CFDT, la CGT et FO⁷. L'objectif de ce nouvel accord était de soutenir la transformation numérique de l'entreprise, et il s'agissait du premier accord de ce type signé par une entreprise cotée à la Bourse de Paris. Le dialogue social et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, avec un droit à la déconnexion garanti (réglementé au niveau national par l'article L.2242-17 du Code du travail), constituaient les deux éléments essentiels de cet accord. Le premier aspect concernait le suivi des différents résultats de l'accord sur le télétravail. Il était centré sur le dialogue au sein du comité central d'entreprise et du conseil national des transformations numériques, un nouveau forum patronal-syndical spécialisé.

Le deuxième aspect s'est concentré sur le changement de l'organisation du travail pour une approche moins descendante en faveur d'une approche plus collaborative et basée sur la confiance, soutenue par la formation des salariés et de leurs responsables. En effet, un mode de gestion entraînant des niveaux élevés de stress au travail avait été jugé responsable d'un certain nombre de suicides chez Orange, ce qui a particulièrement sensibilisé l'entreprise à l'enjeu du stress lié au travail. L'accord visait également à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée en protégeant les salariés contre les communications intrusives en dehors des heures de travail (courriels, messages, etc.) et en mettant en place des mécanismes automatiques, tels que l'arrêt des serveurs, la création de fenêtres contextuelles pour rappeler aux salariés l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et la formation des salariés au respect de leurs collègues. En outre, l'accord prévoyait de communiquer les données sur le suivi de la consommation numérique aux salariés ainsi qu'au personnel chargé de la santé et de la sécurité, afin de recenser les risques liés à la surconsommation numérique, tels que les difficultés à se concentrer.

⁷ Eurofound (2017) «First company-level agreement on digital transformation signed at Orange». Consulté sur: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2017/france-first-company-level-agreement-on-digital-transformation-signed-at-orange>

5.2 Travail à distance et bien-être chez Netguru (Pologne)

Netguru est une société de conseil en développement de logiciels située en Pologne. Créée en 2008, elle compte aujourd'hui neuf bureaux et plus de 650 salariés⁸. Environ 40 % des salariés de l'entreprise ont commencé à travailler à domicile à temps plein au début de la pandémie, tandis que 60 % alternaient entre travail au bureau et travail à domicile.

Sous l'impulsion de la direction et grâce aux idées innovantes et aux contributions de ses salariés, l'entreprise a adapté sa politique de télétravail aux nouvelles circonstances créées par la pandémie. Elle l'a fait en fournissant des équipements aux personnes travaillant à domicile, en demandant aux ressources humaines de diffuser des informations sur les formations en ligne, tant professionnelles que non professionnelles, et en mettant en place des activités en faveur de la santé physique, de la santé mentale et du bien-être.

Parmi les mesures en faveur du bien-être, citons les discussions après le travail de Netguru, qui portent sur une série de sujets sans lien avec le travail, les cafés virtuels qui ont lieu sur une application mettant en relation des collègues qui ne se connaissent pas encore, et les séances d'entraînement quotidiennes le matin (yoga, étirements) animées par des salariés, ainsi que des séances moins régulières l'après-midi animées par des professionnels.

5.3 Programme de télétravail à Gozo (Malte)

Les facteurs environnementaux liés à la COVID-19 rendent l'utilisation des transports publics potentiellement dangereuse pour la santé. Dans le but de réduire les trajets entre Gozo et Malte sans nuire à l'emploi à Gozo, le gouvernement maltais et le ministère de Gozo ont mis en place un système de télétravail à Gozo. Ce programme vise aussi à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Il apporte une aide financière aux salariés sous la forme d'un remboursement de 75 % du coût du matériel technologique — pouvant aller jusqu'à 850 EUR — et d'un remboursement des salaires pouvant aller jusqu'à 10 000 EUR aux salariés, mais distribué par les employeurs. Le programme est valable pendant trois ans et les remboursements de salaire sont effectués en trois versements: 3 000 EUR les première et deuxième années et 4 000 EUR la troisième et la dernière année.

Le programme est ouvert aux entreprises enregistrées à Malte qui ont des salariés à Gozo. Les entreprises de divers secteurs peuvent demander à y participer, mais certains secteurs sont exclus, notamment ceux qui bénéficient déjà d'une autre forme d'aide (par exemple, les entreprises du secteur de la pêche et de l'aquaculture).

L'un des objectifs stratégiques de la chambre de commerce de Gozo étant la transformation numérique du travail, la chambre a accueilli cette initiative de façon positive.

5.4 Travail à distance dans le secteur bancaire (Espagne)

En septembre 2020, le gouvernement espagnol et les partenaires sociaux ont approuvé le décret royal 28/2020 visant à réglementer le travail à distance. Les syndicats se sont ensuite appuyés sur les dispositions de cette loi pour mener des négociations sectorielles dans le secteur bancaire⁹. L'accord sectoriel qui en a découlé a été conclu par l'association espagnole des caisses d'épargne (CECA), les affiliés espagnols d'UNI Europa [Comisiones Obreras (CCOO), Unión de Trabajadores (UGT)] et le syndicat Federación Fuerza Independencia Empleo (FINE). L'accord sera en vigueur jusqu'à la fin de l'année 2023.

⁸Eurofound (2020) «Netguru: Remote working and well-being at IT company». Consulté sur:

https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/PL-2020-12_1774.html?utm_source=externalDashboard&utm_medium=powerbi&utm_campaign=covid-19
<https://blog.hellohr.pl/czy-zycie-rekrutera-it-zmienilo-sie-w-czasach-pandemii->

⁹Elplural.com (2020) «Los sindicatos firman el primer acuerdo social que regula el teletrabajo con las Cajas de Ahorro». Consulté sur: [https://www.elplural.com/economia/sindicatos-firman-acuerdo-social-regula-teletrabajo-cajas-](https://www.elplural.com/economia/sindicatos-firman-acuerdo-social-regula-teletrabajo-cajas-ahorros_249631102)

[ahorros_249631102](https://www.elplural.com/economia/sindicatos-firman-acuerdo-social-regula-teletrabajo-cajas-ahorros_249631102). UGT (2021) «UGT emplaza a negociar en las empresas ya la aplicación de la ley de teletrabajo». Consulté sur: <https://www.ugt.es/ugt-emplaza-negociar-en-las-empresas-ya-la-aplicacion-de-la-ley-de-teletrabajo>

Toutes les dimensions couvertes par le décret royal sont incluses dans l'accord, qui prévoit la fourniture d'équipements et le remboursement des frais encourus par l'employeur. Les entreprises s'engagent à fournir un ordinateur, un téléphone portable et une chaise ergonomique à leurs salariés qui télétravaillent plus de 30 % de leur temps de travail total. Les salariés reçoivent également 130 EUR pour acheter le matériel non fourni par l'entreprise et 55 EUR pour couvrir les frais généraux.

En ce qui concerne l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'accord réglemente le droit des salariés à se déconnecter à la fin des heures de travail et impose la déconnexion entre 19 heures et 8 heures. Le responsable d'UNI Finance, Angelo Di Cristo, a déclaré que cet accord a joué un rôle majeur dans le maintien des frontières entre vie professionnelle et vie privée pendant la pandémie de COVID-19 et dans le déploiement massif du télétravail, ainsi que dans l'achat des équipements et la prise en charge des coûts connexes.

5.5 Télétravail pendant la pandémie à la banque Credito Cooperativo (Italie)

Depuis le début de la pandémie, jusqu'à 90 % des salariés de la banque italienne Credito Cooperativo (CCB) travaillent à distance. La CCB a conclu un accord d'entreprise sur le télétravail en septembre 2020¹⁰,¹¹,¹², qui s'applique aux 77 agences du groupe CCB, employant environ 11 000 personnes.

L'accord reconnaît l'importance de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et le droit à la déconnexion, ainsi que les questions d'ergonomie, et s'applique à tous les salariés sans égard au type de contrat de travail, sur une base volontaire. La direction a le droit de refuser les demandes de télétravail pour garantir la compatibilité de la situation avec l'organisation du travail, bien que l'objectif final soit de n'avoir que 10 % du personnel sur place.

L'accord engage l'entreprise à soutenir les salariés en leur fournissant tous les équipements nécessaires pour effectuer leur travail à distance. Il garantit également une formation sur la sécurité et les risques comportementaux et couvre la souscription d'une assurance pour la SST, notamment les accidents du travail. Les coûts sont pris en charge par l'entreprise, y compris les éventuels dysfonctionnements et la maintenance des équipements, ainsi que la perte ou le vol.

L'accord a été signé par la société holding et les syndicats FABI (Fédération autonome des banquiers italiens), les fédérations bancaires affiliées aux trois principales confédérations syndicales italiennes (FIRST-CISL, FISAC-CGIL et SINCRA UGL) et le syndicat italien des travailleurs de l'assurance et des percepteurs d'impôts (UILCA), qui sont parties signataires de la convention collective nationale du secteur bancaire. Cet accord d'entreprise court jusqu'en mars 2021, date à laquelle il sera potentiellement reconduit ou étendu. Selon Alberto Giordano de la CISL, l'accord permet d'élaborer des règles essentielles pour la dignité et la santé sur le lieu de travail, même si celui-ci est éloigné, tout en garantissant l'efficacité et la productivité¹³.

5.6 Télétravail chez Acciai Speciali Terni (Italie)

Un accord d'entreprise sur le télétravail a été signé par l'entreprise de fabrication d'acier, Acciai Speciali Terni, et les représentants des travailleurs le 14 septembre 2020¹⁴. L'accord devait durer jusqu'au

¹⁰ <https://www.firstcisl.it/creditocooperativo/2020/09/22/gruppo-cassa-centrale-banca-accordo-in-materia-di-lavoro-agile/>;

¹¹ <https://www.fisac-cgil.it/101619/ccb-firmato-laccordo-per-le-societa-del-gruppo-cassa-centrale-banca>

¹² Bulletin ADAPT (2020) «Storie di azione e contrattazione collettiva — Accordo in materia di lavoro agile siglato dalla Capogruppo Cassa Centrale Banca-Credito Cooperativo Italiano». Consulté sur: <http://www.bollettinoadapt.it/storie-di-azione-e-contrattazione-collettiva-accordo-in-materia-di-lavoro-agile-siglato-dalla-capogruppo-cassa-centrale-banca-credito-cooperativo-italiano/>

¹³ <https://www.firstcisl.it/creditocooperativo/2020/09/22/gruppo-cassa-centrale-banca-accordo-in-materia-di-lavoro-agile/>

¹⁴ Eurofound (2020) «Acciai Speciali Terni company agreement of smart working». Consulté sur: https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/IT-2020-38_1453.html?utm_source=externalDashboard&utm_medium=powerbi&utm_campaign=covid-19
https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/IT-2020-38_1453.html?utm_source=externalDashboard&utm_medium=powerbi&utm_campaign=covid-19

14 mars 2021 et son champ d'application était limité à la main-d'œuvre locale de l'aciérie de l'entreprise. L'entreprise a établi la liste des tâches et des missions pouvant être effectuées à distance, et tout le personnel concerné par ces activités, sous contrat à durée déterminée et indéterminée, à temps plein et à temps partiel, a pu demander à travailler à distance.

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et le droit à la déconnexion sont explicitement mentionnés dans l'accord. Les heures de télétravail sont fixées entre 8 h 00 et 20 h 00, avec une pause déjeuner de 12 h 30 à 14 h 00. Toutefois, les salariés ne doivent être connectés que pendant une plage horaire fixe, à savoir entre 9 h 00 et 12 h 30 et entre 14 h 00 et 16 h 30, de sorte que les horaires de travail sont flexibles et adaptables aux circonstances individuelles.

L'accord prévoit également la fourniture par l'entreprise d'équipements fonctionnels et sûrs, que les salariés doivent utiliser de manière appropriée, conformément à la législation et à la réglementation nationales et aux règles de l'entreprise en matière de santé et de sécurité. Le cas échéant, l'entreprise est tenue de fournir des informations et une formation à ses salariés. Les règles concernant l'utilisation des équipements par les salariés portent également sur des éléments liés aux besoins de l'entreprise, tels que la propriété intellectuelle, la confidentialité et la sécurité des technologies de l'information. Cela signifie que les salariés sont tenus de travailler dans un cadre privé, qui doit être calme et sûr, afin d'équilibrer les besoins de l'entreprise avec ceux des salariés.

5.7 Aide financière pour les télétravailleurs (Roumanie)

En 2020, le Parlement roumain a adopté la loi 296/2020, qui permet aux entreprises de rembourser aux salariés les coûts supplémentaires encourus en matière d'énergie, tels que le chauffage et l'électricité, du fait du travail à domicile¹⁵. Cette loi est entrée en vigueur en janvier 2021 et permet aux entreprises de rembourser jusqu'à 80 EUR (400 RON) aux salariés travaillant à domicile du coût du chauffage, de l'électricité, du service Internet, du mobilier et des équipements techniques.

Selon Eurofound, 8 % des salariés en Roumanie travaillent à domicile en raison de la pandémie de COVID-19. Il convient toutefois de noter que cette mesure est facultative, les entreprises n'étant pas tenues de verser ces remboursements. Il n'est donc pas possible d'estimer le nombre de salariés travaillant à domicile qui bénéficient de cette mesure.

5.8 Accroître la productivité et le bien-être à Merck Serono (Italie)

Merck Serono est un laboratoire pharmaceutique comptant 900 salariés en Italie. Les pratiques de télétravail adoptées par l'entreprise pendant la pandémie de COVID-19 ont été jugées positives du point de vue de la productivité et du bien-être. Pour cette raison, Merck Serono a négocié un accord au niveau de l'entreprise en octobre 2020 pour faire du télétravail un régime de travail normal et applicable à tous les membres du personnel qui peuvent effectuer leurs tâches à distance¹⁶. Le télétravail se fait sur une base volontaire et les dispositions spécifiques y afférentes doivent être négociées avec le responsable de chaque unité.

L'entreprise s'engage à fournir les équipements nécessaires au télétravail, tels que des ordinateurs portables et du matériel informatique. La définition des heures de travail et de la flexibilité horaire est déléguée à la négociation collective au niveau de chaque établissement.

Les négociations ont été menées par la direction de Merck Serono, avec l'aide des organisations patronales sectorielles Unindustria et Farindustria et des confédérations syndicales suivantes: la Confédération générale italienne du travail (CGIL), la Confédération italienne des syndicats de travailleurs (CISL) et l'Union italienne du travail (UIL), ainsi que leurs représentants au niveau de l'entreprise. Ces organisations étaient habilitées à signer des accords d'entreprise, car elles sont

Bulletin ADAPT (2020) «Storie di azione e contrattazione collettiva — Acciai Speciali Terni». Consulté sur: <http://www.bollettinoadapt.it/storie-di-azione-e-contrattazione-collettiva-acciai-speciali-terni-siglato-laccordo-di-sperimentazione-del-lavoro-agile-in-azienda/>

¹⁵ Eurofound (2020) «Financial support for teleworkers». Consulté sur: https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/RO-2021-1_1700.html

¹⁶ Eurofound (2020) «Merck Serono company agreement on smart working». Consulté sur: https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/IT-2021-6_1447.html

signataires de la convention collective nationale sectorielle de l'industrie chimique et pharmaceutique, qui couvre Merck Serono.

Les partenaires sociaux qui ont participé à la phase de conception de cet accord prennent maintenant part à la phase de mise en œuvre. Ils soutiennent pleinement l'accord, car ils considèrent qu'il apporte des avantages sur le plan de la productivité et du bien-être.

5.9 Dispositif de subventions en espèces pour le télétravail (Malte)

À Malte, l'agence de développement économique du gouvernement maltais, Malta Enterprise, a mis en place un dispositif de subventions en espèces pour le télétravail au début de la pandémie, en mars 2020¹⁷ ¹⁸. L'objectif de ce dispositif était d'encourager les salariés à travailler à domicile pour limiter les interactions entre les différents foyers et arrêter la tenue de réunions sur le lieu de travail afin de contenir la propagation de la COVID-19. Le gouvernement maltais a également estimé que la promotion et l'adoption du télétravail durant cette période pouvaient changer positivement la façon dont certaines entreprises perçoivent le télétravail. Le gouvernement espérait également que la promotion du télétravail durant¹⁹ cette période changerait positivement l'attitude des employeurs à l'égard du télétravail, ce qui pourrait dès lors conduire à une augmentation du taux de participation des femmes au marché du travail. Globalement, la proportion de salariés pratiquant le télétravail à Malte est passée, en moyenne, de 12 % en 2019 à 33 % à la fin du mois de mars 2020.

En mars 2020, Malta Enterprise a publié un document d'orientation et un formulaire de demande pour permettre aux employeurs de faciliter le travail à domicile de leurs salariés. Ce dispositif prévoyait une aide financière allant jusqu'à 500 EUR par accord de télétravail et 4 000 EUR par entreprise pour couvrir jusqu'à 45 % des coûts éligibles engagés entre le 15 février et le 8 mai 2020. L'aide financière couvrait les investissements technologiques nécessaires au télétravail et une partie des coûts du télétravail. Cela comprenait l'achat et/ou la location de matériel informatique portable (y compris des systèmes d'exploitation), l'installation et la mise en place de logiciels de connectivité et d'équipements et de logiciels de communication permettant aux utilisateurs de se connecter à leur lieu de travail, comme un VPN.

Il y a eu 1 001 demandes pour cette subvention, dont 845 ont été jugées éligibles. Le dispositif était ouvert à toutes les entreprises, indépendamment de leur taille et de leur secteur, et limité à 500 EUR par accord de télétravail et à 4 000 EUR par entreprise. Chaque demande d'aide couvrait généralement entre 4 et 10 accords de télétravail. En outre, les entreprises unipersonnelles étaient également éligibles. Dans l'ensemble, ce dispositif a couvert environ 3 740 accords de télétravail, accordant au total environ 1,2 million d'EUR aux demandeurs.

Les principaux défis ont été de traiter le volume des demandes dans un court laps de temps et d'allouer les ressources de manière efficace. La gestion des exigences administratives du dispositif a également constitué un défi, en particulier pour les petites entreprises.

Aujourd'hui, les salariés sont toujours encouragés à télétravailler à Malte, tant dans le secteur public que privé.

5.10 Application du télétravail aux services publics (Portugal)

En réponse à la pandémie, le télétravail a été établi au Portugal en mars 2020 comme mode de travail obligatoire pour les travailleurs du service public, conformément à l'article 6 du décret du président de la République n° 14-A/2020²⁰. Cette mesure temporaire s'appliquait chaque fois que le télétravail était compatible avec la nature de l'emploi et des tâches accomplies par les travailleurs. Les télétravailleurs ont conservé leur taux de rémunération normal et leurs indemnités de repas.

¹⁷ <https://www.maltaemployers.com/en/teleworking-scheme>

¹⁸ <https://covid19.maltaenterprise.com/wp-content/uploads/2020/03/FAQs-Facilitation-of-Teleworking-Activities-27-03-2020.pdf>

¹⁹ Eurofound (2020) «Financial support for teleworkers». Consulté sur: https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/RO-2021-1_1700.html

²⁰ Eurofound (2020) «Telework — Increasing the number of public administration workers in teleworking». Consulté sur: https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/PT-2020-28_964.html

Depuis mai 2020, près de 90 % du personnel de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAEP) travaille à domicile à temps plein. Les membres du personnel qui ne pouvaient pas travailler depuis leur domicile ont pu bénéficier de certaines mesures de protection, notamment la distanciation sociale, le travail au bureau par roulement afin de garantir que moins de personnes sont présentes au bureau en même temps, et des horaires de travail en heures creuses pour éviter les déplacements aux heures de pointe.

La DGAEP a procédé à une évaluation préliminaire des besoins en matière d'infrastructure TIC. Il a été reconnu que la création d'un cadre technologique efficace pour permettre aux employés de la fonction publique de télétravailler, et ce dans un laps de temps très court, était un défi majeur. En effet, peu d'entre eux pratiquaient le télétravail avant la pandémie, alors qu'ils en avaient la possibilité.

La direction a dû réagir rapidement pour faire face à ces changements importants dans l'organisation du travail. Elle a notamment dû trouver un équilibre entre la productivité du personnel et leur santé et bien-être. En ce qui concerne la productivité, les services de l'administration publique portugaise utilisent depuis près de 20 ans un modèle de gestion qui mesure la productivité par la réalisation d'objectifs, ce qui a été jugé utile pour évaluer les performances. Toutefois, peu, voire aucun des responsables et des supérieurs hiérarchiques étaient habitués à l'application d'accords de télétravail d'une telle ampleur et pendant une si longue durée. Les compétences des personnes occupant des postes de direction sont essentielles à la bonne gestion du personnel travaillant à distance et pour éviter tout risque pour la SST lié au télétravail. En outre, tous les salariés devaient acquérir des compétences pertinentes pour le télétravail. Il est encourageant de constater que la branche de l'administration portugaise chargée de la formation a mis à disposition des informations et des outils de développement des compétences, notamment des webinaires. La formation s'est concentrée à la fois sur les compétences des dirigeants et celles de l'ensemble du personnel.

En ce qui concerne la santé et le bien-être des travailleurs, l'isolement, la démotivation et le sentiment d'être coupé de son équipe ont été considérés comme de plus en plus problématiques au cours de cette période prolongée de télétravail. Outre l'accent mis sur les compétences de gestion, les tentatives réussies pour réduire l'isolement social comprenaient la création de groupes de réseaux sociaux, tels que des groupes WhatsApp, et des réunions virtuelles régulières des équipes de travail.

La pandémie a entraîné la suspension du droit des syndicats à être inclus dans les consultations, l'objectif étant de décider des mesures le plus rapidement possible. Toutefois, des consultations syndicales limitées sont désormais autorisées, l'état d'urgence ayant été prolongé.

Dans l'ensemble, la COVID-19 a offert une véritable porte d'entrée au télétravail au Portugal. Selon Teresa Ganhão, directrice du département de la coopération, de la gestion et de la communication à la DGAEP, le soutien du gouvernement est essentiel pour que le télétravail devienne la «nouvelle norme» à l'avenir. Dans cette optique, une résolution du Conseil des ministres de juin 2020 (n° 41/2020) a fixé des mesures visant à promouvoir le télétravail, l'objectif étant qu'au moins un quart des effectifs de l'administration publique travaillent à distance d'ici 2023. Le télétravail a aujourd'hui redoré son blason²¹, alors qu'il était associé à des conditions de travail précaires avant la pandémie²².

5.11 Accord sur le télétravail chez Suez (France)

Un accord de groupe sur le télétravail a été signé par la direction et les représentants des salariés de Suez en novembre 2020²³. L'accord prévoit que tous les salariés ont la possibilité de télétravailler, sur une base volontaire, si leur travail le permet. Si les salariés choisissent cette option, ils télétravailleront

²¹ Eurofound (2020) «Telework — Increasing the number of public administration workers in teleworking». Consulté sur https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/PT-2020-28_964.html

²² de Miguel, P.S., Navrbjerg, S.E., Papouschek, U., Haidinger, B., Saupe, B., Masso, M., Kadarik, I., Nuiamäe, M., Boavida, N., Moniz, A. et de Lisboa, N. (2020) *Exploring the contribution of social dialogue and collective bargaining in the promotion of decent and productive virtual work*, p. 17. Rapport final, DEEP VIEW - (DEcEnt and Productive Virtual Work): Exploring the contribution of social dialogue and collective bargaining in the promotion of decent and productive virtual work. DOI: 10.13140/RG.2.2.33492.14721

²³ Suez (2020) «SUEZ et les syndicats CFDT, CFE-CGC, CFTC, et FO signent un accord relatif au télétravail». Consulté sur: <https://www.suez.fr/fr-fr/actualites/communiqués-de-presse/suez-et-les-syndicats-cfdt-cfe-cgc-cftc-et-fo-signent-un-accord-relatif-teletravail>. Eurofound (2020) «Suez: Agreement on telework». Consulté sur: https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/FR-2020-46_1466.html

en moyenne à raison de deux jours par semaine, mais pas nécessairement à des jours fixes. Le planning des jours de télétravail doit être partagé par les salariés avec leurs responsables afin de permettre aux équipes de continuer à travailler de façon fluide. Les salariés peuvent être invités à se rendre dans les locaux de l'entreprise en cas de nécessité.

L'entreprise verse aux télétravailleurs une indemnité de 20 EUR par mois, exonérée de charges sociales et fiscales, ainsi qu'un titre restaurant pour les jours de télétravail. L'entreprise met également à la disposition des télétravailleurs un ordinateur portable et, si nécessaire, un accès VPN sécurisé à distance, ainsi qu'un téléphone portable si le poste du salarié y est éligible.

L'accord a été négocié avec les syndicats représentatifs au sein du groupe Suez (CFDT, CFE-CGC, CFTC et FO). La CGT a refusé de signer l'accord. Les syndicats signataires ont soutenu l'accord, notant qu'il protège les revenus des télétravailleurs tout en protégeant les salariés de l'isolement social en leur permettant d'organiser leur propre temps de travail.

6 Promouvoir et protéger la SST pour les télétravailleurs

À la lumière des questions soulevées dans le présent article et des pratiques d'entreprises qui y sont présentées, nous pouvons tirer un certain nombre de conclusions sur, dans un premier temps, ce qui fonctionne et, dans un second temps, les défis restants et la manière de les relever.

6.1 Ce qui fonctionne

La première étape de la gestion de la SST pour tous les salariés consiste à effectuer une évaluation des risques. Outre le fait qu'il s'agisse d'une obligation légale, c'est une mesure de bonne pratique qui permet à l'employeur, en collaboration avec les représentants des salariés, le cas échéant, de recenser les risques pertinents et les mesures préventives appropriées.

Une fois l'évaluation des risques effectuée, une série de mesures pratiques peuvent être prises pour garantir la prévention ou la réduction des risques pour la SST liés au télétravail. Il s'agit principalement de s'assurer que le poste de travail et le matériel de travail utilisés par les télétravailleurs sont adaptés à l'usage prévu et ne risquent pas de provoquer ou d'exacerber des TMS ou toute autre difficulté physique. Cela peut être plus difficile dans un environnement domestique que dans les locaux de l'employeur, mais des vérifications initiales devraient être possibles. À titre d'orientation, l'EU-OSHA a rassemblé une série d'informations et de ressources sur les types d'actions et d'interventions qui peuvent être mises en place pour promouvoir la santé et la sécurité des télétravailleurs²⁴.

Il peut être possible d'autoriser les salariés à emprunter des équipements de bureau tels que des écrans, des chaises et des bureaux pour télétravailler pendant la pandémie. Cela permettrait de garantir qu'ils utilisent le bon matériel, même si l'installation devrait être supervisée. Il est également possible de mettre en place des dispositifs permettant de financer l'achat d'équipements ergonomiques par les salariés.

La liaison et la communication avec les travailleurs et leurs représentants sont également essentielles pour garantir que les postes de travail et le matériel de travail sont adéquats et que les télétravailleurs sont satisfaits de leur poste de travail de façon permanente. À cette fin, des canaux de communication doivent être mis en place. Cela devrait être relativement facile compte tenu de l'existence actuelle de canaux de communication numériques rapides et efficaces.

Le suivi et l'inspection sont également essentiels pour garantir que l'équipement fourni aux télétravailleurs reste adapté et n'est pas usé ou endommagé. Des processus devraient être mis en place pour garantir que des visites peuvent être effectuées pour inspecter les postes de travail et que les travailleurs peuvent signaler les équipements endommagés ou usés.

²⁴ Voir le détail sur: https://healthy-workplaces.eu/en/tools-and-publications/practical-tools?f%5B0%5D=field_hazards%3A3739

Tout télétravailleur souffrant déjà de problèmes liés à des TMS doit être signalé et son poste de travail doit être adapté en conséquence afin d'éviter que ces problèmes ne soient exacerbés par le télétravail.

Si un télétravailleur commence à éprouver des problèmes liés à des TMS, il doit pouvoir signaler ces problèmes à son entreprise au moyen de canaux clairs et un processus doit être mis en place afin de régler la question. Cette procédure peut concerner les professionnels de la SST de l'entreprise, les ressources humaines (RH) et les responsables du télétravailleur concerné.

Comme l'illustre le présent article, les télétravailleurs sont exposés à des risques psychosociaux accrus, en raison de facteurs tels que l'isolement potentiel, le manque de soutien de la part des collègues et des responsables, l'estompement des frontières entre vie privée et vie professionnelle, l'intensité accrue du travail et la possibilité d'être contacté à tout moment. Des mesures peuvent toutefois être prises pour réduire ces risques. Parmi les mesures officielles que l'employeur peut prendre, citons la mise en place de réunions d'équipes ou d'autres types de réunions avec les collègues de façon régulière afin de renforcer la cohésion entre les membres de l'équipe et faire en sorte que les travailleurs à distance se sentent liés à leurs collègues. Des réunions régulières au bureau, lorsque cela est possible, peuvent également contribuer à réduire l'isolement. Des mesures plus informelles pourraient inclure la création de groupes de discussion à distance, comme nous l'avons vu dans certains des exemples précités, mis en place par les salariés eux-mêmes et qui peuvent aider les salariés à rester en contact. L'employeur a moins de contrôle sur ces mesures plus informelles, mais l'entreprise peut les encourager, car elles sont importantes pour lutter contre l'isolement.

Les problèmes d'infrastructure, tels que des connexions à large bande lentes ou inégales, peuvent accroître la frustration et l'irritabilité des travailleurs contraints de travailler à domicile de manière permanente. Il est donc important de fournir des outils fonctionnant correctement aux télétravailleurs. L'employeur doit donc s'attacher à conseiller ou à fournir les bons outils et à les entretenir en offrant un support informatique et des canaux de communication efficaces permettant aux salariés de signaler tout dysfonctionnement des outils et équipements.

Les responsables, et les supérieurs hiérarchiques en particulier, jouent un rôle important pour assurer le bien-être psychologique de ceux qu'ils dirigent. Ils peuvent offrir un soutien important à leurs subordonnés en faisant régulièrement le point avec eux et en répondant à toutes les questions et à tous les problèmes que les télétravailleurs peuvent avoir. Ils peuvent également jouer un rôle important en tant que caisse de résonance, en écoutant les problèmes auxquels les télétravailleurs peuvent être confrontés et la façon dont ces problèmes peuvent être résolus. Le travail à distance étant devenu la norme depuis un an, il importe également que les responsables et les supérieurs hiérarchiques soient à l'aise et compétents en ce qui concerne la gestion des équipes à distance.

Il est important de définir clairement les heures de travail et la charge de travail pour résoudre les problèmes liés à l'estompement des frontières entre vie privée et vie professionnelle. Comme le montrent les exemples d'entreprises présentés dans cet article, le traitement de cette question peut inclure des mesures relatives au droit à la déconnexion, notamment l'interdiction d'envoyer des courriels en dehors des heures de travail et la limitation du temps dont disposent les salariés pour traiter leurs courriels à leur retour au travail.

La pression, en matière de charge de travail, peut constituer un défi à relever, car elle peut avoir plusieurs causes, notamment des problèmes structurels, mais aussi des facteurs liés à la culture organisationnelle. Il est important d'être à l'écoute de chaque télétravailleur et de ses préoccupations concernant l'intensité du travail, et d'essayer de trouver des solutions communes à ce problème, en faisant intervenir les représentants des travailleurs, le cas échéant.

Dans l'ensemble, il est très important de veiller à ce que les représentants des travailleurs, y compris les syndicats et les représentants de la santé et de la sécurité, participent pleinement à l'élaboration des mesures destinées à réduire les risques psychosociaux liés au télétravail. Ces acteurs jouent un rôle important pour recueillir les réactions des salariés sur les questions qui les concernent et pour contribuer à obtenir leur adhésion aux mesures qui sont élaborées.

Il est également important de mettre en place des structures et des systèmes permettant de prévenir et de réduire le stress, quelles qu'en soient les causes. Les mesures de prévention peuvent inclure la désignation de défenseurs de la santé mentale sur le lieu de travail, qui peuvent apporter un soutien de

manière confidentielle, ou l'offre de services externes de soutien à la santé mentale, qui peuvent être privilégiés par les salariés pour des raisons de confidentialité. L'offre d'un soutien psychologique sous la forme d'un accès à une ligne d'assistance téléphonique ou d'une aide financière pour des séances de thérapie peut également être utile. Si un salarié en télétravail présente des symptômes de stress, des dispositifs doivent être mis en place pour l'aider et le soutenir.

La création d'une culture organisationnelle dans laquelle la reconnaissance du stress n'est pas considérée comme une faiblesse pour l'ensemble des salariés, et pas seulement les télétravailleurs, pose également problème. Il est plus difficile d'y parvenir à long terme, mais le soutien de la direction générale est vital pour évoluer vers ce type de culture.

6.2 Principaux problèmes restant à régler

S'attaquer aux risques pour la SST des télétravailleurs est un défi important, qui risque de devenir encore plus pressant dans l'avenir de l'après-pandémie, dans le contexte d'une augmentation soutenue du télétravail à temps plein. Les points concernant ce qui fonctionne, présentés dans la partie précédente, constituent des moyens pratiques de traiter les problèmes liés à la SST découlant du télétravail. Toutefois, un certain nombre de problèmes subsistent.

Tout d'abord, il existe une compétition interne au sein de toutes les entreprises pour les ressources financières destinées à financer les politiques et les projets. Il risque donc d'être difficile d'obtenir les ressources financières qui pourraient être nécessaires à la mise en œuvre de politiques telles que l'évaluation des risques des postes de travail à domicile de façon systématique et structurée ou la mise en place de nouvelles procédures et de nouveaux systèmes pour gérer les risques psychosociaux. Bien que ce ne soit pas une tâche facile, il sera important d'en préciser la rentabilité du point de vue des pertes financières découlant des absences dues aux TMS ou au stress, ainsi que de la baisse de productivité ou de la hausse du taux de rotation des salariés qui subissent des contraintes physiques ou une pression psychosociale. Face à ces pertes, les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre des changements peuvent être perçues de façon plus positive. Les arguments en faveur de l'introduction du télétravail incluent également les économies de coûts résultant d'une main-d'œuvre plus heureuse et plus productive, parvenant à maintenir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée grâce au télétravail.

Inciter les employeurs à investir dans l'infrastructure nécessaire au télétravail peut être un moyen essentiel d'accroître l'adoption du télétravail et de protéger la santé et la sécurité des travailleurs, par exemple en fournissant des fonds pour permettre l'achat d'équipements ergonomiques, en particulier dans les petites entreprises.

La culture organisationnelle est difficile à changer à court terme et nécessite donc une vision à moyen et long terme. Celle-ci doit émaner de la haute direction de l'entreprise, car l'orientation des entreprises est définie au sommet et se répercute dans toute l'entreprise. L'engagement de la haute direction est également essentiel pour débloquer les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre de certains aspects de cette vision. Il faut du temps pour faire évoluer une culture du présentisme, ou dans laquelle la mauvaise santé physique ou mentale est perçue comme une faiblesse, vers une culture de soutien et d'inclusion. Cela nécessite également une coopération et une communication entre les différents acteurs d'une entreprise, notamment la direction à tous les niveaux, les représentants des salariés et les salariés eux-mêmes. Le développement d'une culture de confiance au sein de laquelle cette coopération et cette communication peuvent s'épanouir est donc extrêmement important et devrait être une priorité pour toutes les entreprises qui souhaitent véritablement réduire les risques pour la SST de tous les salariés, y compris les télétravailleurs. Si la haute direction parvient à convaincre les cadres intermédiaires, en particulier les supérieurs hiérarchiques, des avantages du télétravail, l'entreprise peut s'ouvrir à cette méthode de travail. Les programmes de formation et la fourniture d'informations peuvent également contribuer à convaincre les acteurs clés des avantages du télétravail.

En ce qui concerne plus particulièrement la question de la stigmatisation associée aux risques psychosociaux, comme indiqué précédemment, il est crucial de développer une culture de soutien, laquelle peut inclure un dialogue plus ouvert et des ateliers sur le stress et les risques psychosociaux. La confidentialité est essentielle pour encourager les salariés à se manifester et à demander de l'aide, même dans un environnement relativement ouvert et inclusif. Par conséquent, l'offre de services de

conseil et de soutien externes peut s'avérer très efficace. Cela peut être coûteux pour les petites entreprises, mais les avantages potentiels de ce type de service en matière de prévention et d'atténuation du stress seront importants.

L'évaluation des risques est un élément crucial de la stratégie de prévention et d'atténuation des risques pour la SST dans le contexte du télétravail. Comme indiqué plus haut, l'évaluation des risques pour les télétravailleurs pose des problèmes spécifiques, liés aux difficultés d'évaluation des postes de travail à domicile et au fait que les travailleurs éloignés de leur lieu de travail habituel peuvent ne pas être aussi facilement inclus dans un grand nombre de mesures destinées à renforcer la cohésion des équipes et à favoriser de bonnes relations de travail entre collègues. Il convient donc d'accorder une attention particulière à ces difficultés d'évaluation des risques spécifiques et aux moyens de les surmonter. Il pourrait s'agir de concevoir des systèmes d'évaluation des risques spécifiques et ciblés, avec la participation de toutes les parties prenantes clés, y compris les représentants des salariés²⁵.

Pour faire face aux défis actuels que pose le télétravail en matière de SST, il convient de s'assurer qu'une politique globale est en place et qu'elle définit clairement les droits et les responsabilités de toutes les parties concernées, telles que les télétravailleurs eux-mêmes, l'entreprise, les responsables — et en particulier les supérieurs hiérarchiques — et les représentants des salariés. Les supérieurs hiérarchiques doivent également être encouragés à servir de modèles aux salariés en adoptant un comportement qui atténue les risques psychosociaux et d'autres risques pour la SST.

Il importe également de sensibiliser davantage les salariés et les responsables aux moyens permettant d'éviter les risques pour la SST liés au télétravail. Il peut s'agir de prendre des pauses régulières, de faire de l'exercice ou de manger sainement.

6.3 L'avenir de l'après-pandémie

Enfin, pour ce qui est de l'avenir, il est important d'envisager les défis auxquels les entreprises seront confrontées dans un contexte d'après-pandémie qui est susceptible de connaître une augmentation permanente du recours au télétravail. Il est clair qu'une fois la pandémie terminée, le nombre de travailleurs qui choisiront de télétravailler à temps plein et de manière permanente va très certainement augmenter, en plus des travailleurs qui choisiront de travailler à domicile de manière permanente pendant une partie de la semaine de travail. Cela signifie que les entreprises devront réaménager leurs espaces de bureau pour s'adapter à cette nouvelle façon de travailler. Il se peut qu'il y ait une augmentation du partage des postes de travail pour permettre au personnel de venir au bureau de manière plus sporadique, ou que davantage d'espace de bureau soit consacré aux espaces de réunion plutôt qu'aux postes de travail individuels. Toute cette reconfiguration de l'espace devra faire l'objet d'une conception ergonomique et d'une inspection afin de garantir que les risques pour la SST liés aux TMS sont réduits au minimum.

Le Centre commun de recherche de la Commission européenne note dans un rapport de 2020²⁶ que les faits laissent à penser que, «en temps normal, les personnes travaillant à domicile peuvent maintenir, voire améliorer, leur productivité, tout en bénéficiant d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Pourtant, dans les circonstances exceptionnelles actuelles, la productivité, les conditions de travail, ou les deux, peuvent se détériorer pour de nombreux travailleurs en raison, entre autres, du manque de services de garde d'enfants et du caractère inadéquat des espaces de travail et des outils TIC». Les employeurs devront donc se pencher de près sur la manière de garantir que la qualité de l'emploi des télétravailleurs dans son ensemble, et la SST en particulier, ne sont pas compromises.

Une fois la pandémie passée et dès que le télétravail de masse ne sera plus une réponse à la crise, les entreprises devront faire des choix stratégiques sur la manière d'organiser le travail, en tenant compte d'une série de facteurs, notamment les préférences des salariés, mais aussi de questions telles que les

²⁵ L'outil d'évaluation des risques de l'EU-OSHA est disponible à l'adresse suivante: <https://osha.europa.eu/en/publications/risk-assessment-tool/view>

²⁶ Centre commun de recherche de la Commission européenne (2020) «*Telework in the EU before and after the COVID-19: Where we were, where we head to.*» Consulté sur: https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf

effets potentiels du télétravail sur la productivité, la qualité de l'emploi, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et les risques psychosociaux.

Bien que la pandémie de COVID-19 ait profondément nui à l'économie de l'Union et à ses citoyens, la reconstruction de l'organisation du travail à l'issue de la pandémie offre l'occasion de réorganiser la vie professionnelle en s'appuyant sur les avantages d'un télétravail plus répandu, mais en atténuant également les risques de ce mode de travail pour la SST.

7 Appendix: Sources and further reading

7.1.1 Literature on teleworking

- Baruch, Y., and Nicholson, N. (1997) 'Home, sweet work: requirements for effective home working', *Journal of General Management*, 23, pp. 15-30.
- Belzunegui-Eraso, A. and Erro-Garcés, A. (2020) 'Teleworking in the context of the Covid-19 crisis', *Sustainability*, 12(9), p. 3662.
- Bentley, T.A., Teo, S.T.T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R. and Gloet, M. (2016) 'The role of organisational support in teleworker wellbeing: a socio-technical systems approach', *Applied Ergonomics*, 52, pp. 207-215.
- Bouziri, H., Smith, D.R., Descatha, A., Dab, W. and Jean, K. (2020) 'Working from home in the time of COVID-19: how to best preserve occupational health?', *Occupational and Environmental Medicine*, 77(7), pp. 509-510.
- Chung, H. (2018) *Future of work and flexible working in Estonia: The case of employee-friendly flexibility*, Arenguseire Keskus, Tallinn, Estonia.
- Eurofound (2018) 'Telework'. Retrieved from: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/telework>
- Eurofound and the International Labour Office (2017) Working anytime, anywhere: The effects on the world of work Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva. Retrieved from: https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_544138/lang--en/index.htm
- European Commission (2008) Commission staff working paper — Report on the implementation of the European social partners' Framework Agreement on Telework (COM(2008) 412 final).
- European Trade Union Confederation (2002) 'Framework agreement on telework'. Retrieved from: <https://www.etuc.org/en/framework-agreement-telework>
- Messenger, J. (2019) 'Conclusions and recommendations for policy and practice', in *Telework in the 21st century*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
- Messenger, J. (2020) *Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic*. International Labour Organisation, Geneva. Retrieved from: https://www.ilo.org/tokyo/information/pr/WCMS_739879/lang--en/index.htm

7.1.2 Literature on MSDs

- De Macêdo, T.A.M., Cabral, E.L.D.S., Silva Castro, W.R., de Souza Junior, C.C., da Costa Junior, J.F., Pedrosa, F.M., da Silva, A.B., de Medeiros, V.R.F., de Souza, R.P., Cabral, M.A.L. and Másculo, F.S. (2020) 'Ergonomics and telework: a systematic review', *Work* (preprint), pp. 1-11.
- EU-OSHA (European Agency for Safety and Health at Work) (2008) *E-facts 33. Risk assessment for teleworkers*. Retrieved from: <https://osha.europa.eu/en/publications/e-fact-33-risk-assessment-teleworkers>
- EU-OSHA (European Agency for Safety and Health at Work) (2020a) Work-related musculoskeletal disorders: prevalence, costs and demographics in the EU. [https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/Work-related MSDs prevalence costs and demographics in the EU report.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/Work-related_MSDs_prevalence_costs_and_demographics_in_the_EU_report.pdf)
- EU-OSHA (European Agency for Safety and Health at Work) (2020b) *Work-related musculoskeletal disorders: From research to practice. What can be learnt?*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

EU-OSHA (European Agency for Safety and Health at Work) (2020c). 'Check out our practical tips for home-based telework and protect your health'. Retrieved from: <https://osha.europa.eu/en/highlights/check-out-our-practical-tips-home-based-telework-and-protect-your-health>

EU-OSHA (European Agency for Safety and Health at Work) (n.d.) 'Research on work-related MSDs'. Retrieved from: <https://osha.europa.eu/en/themes//musculoskeletal-disorders/research-work-related-msds>

Rivière, S., Penven, E., Cadéac - Birman, H., Roquelaure, Y. and Valenty, M. (2014) 'Underreporting of musculoskeletal disorders in 10 regions in France in 2009', *American Journal of Industrial Medicine*, 57(10), pp. 1174-1180. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ajim.22364>

7.1.3 Literature on psychosocial risks

Brooks, S.K., Webster, R.K., Smith, L.E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N. and Rubin, G.J. (2020) 'The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence', *The Lancet*, 395(10227), pp. 912-920. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8)

Fergusson, D.M., McLeod, G.F.H., Horwood, L.J., Swain, N.R., Chapple, S. and Poulton, R. (2015) 'Life satisfaction and mental health problems (18 to 35 years)', *Psychological Medicine*, 45(11), pp. 2427-2436.

Sanghera, J., Pattani, N., Hashmi, Y., Varley, K.F., Cheruvu, M.S., Bradley, A. and Burke, J.R. (2020) 'The impact of SARS - CoV - 2 on the mental health of healthcare workers in a hospital setting — a systematic review', *Journal of Occupational Health*, 62(1), e12175.

WHO (World Health Organisation) (2020) 'Occupational health: Stress at the workplace'. Retrieved from: <https://www.who.int/news-room/q-a-detail/occupational-health-stress-at-the-workplace>

7.1.4 Literature on psychosocial risks and MSDs

Cox, T., Griffiths, A. and Rial-González, E. (2000) *Research on work-related stress*, EU-OSHA. Retrieved from: <https://osha.europa.eu/en/publications/report-research-work-related-stress>

Eurofound and EU-OSHA (2014) *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Roquelaure, Y. (2018) Musculoskeletal disorders and psychosocial factors at work. European Trade Union Institute Report 142. Retrieved from: <https://www.etui.org/sites/default/files/EN-Report-142-MSD-Roquelaure-WEB.pdf>

7.1.5 Literature on the right to disconnect

Eurofound (2017) 'Spain: AXA recognises workers' right to turn phones off out of working hours'. Retrieved from: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2017/spain-axa-recognises-workers-right-to-turn-phones-off-out-of-working-hours>

Eurofound (2019) 'Right to disconnect'. Retrieved from: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/right-to-disconnect>

European Parliament (2021) European Parliament resolution of 21 January 2021 with recommendations to the Commission on the right to disconnect (2019/2181(INL)). Retrieved from: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0021_EN.html; <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20210114IPR95618/right-to-disconnect-should-be-an-eu-wide-fundamental-right-meps-say>

Secunda, P.M. (2019) 'The employee right to disconnect', *Notre Dame Journal of International & Comparative Law*, 9, p. 1.

UNI Global Union Professionals and Managers (2019) *The right to disconnect: Best practices*. Retrieved from: <http://www.thefutureworldofwork.org/media/35639/right-to-disconnect-en.pdf>

7.1.6 Teleworking and COVID-19 literature

Eurofound (2020a) 'COVID-19 could permanently change teleworking in Europe'. Retrieved from: <https://www.eurofound.europa.eu/news/news-articles/covid-19-could-permanently-change-teleworking-in-europe>

Eurofound (2020b) 'How to use the surge in teleworking as a real chance to include people with disabilities'. Retrieved from: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/blog/how-to-use-the-surge-in-teleworking-as-a-real-chance-to-include-people-with-disabilities>

Eurofound (2020c) *COVID-19. Living, working and COVID-19*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

EU-OSHA (European Agency for Safety and Health at Work) (2020) *COVID-19: back to the workplace — Adapting workplaces and protecting workers*. Retrieved from: https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/EUguidance_covid19_backto_work_EN.pdf

EU-OSHA (European Agency for Safety and Health at Work) (2021) *Home-based telework and OSH prevention measures in European workplaces. Evidence from ESENER-3* (to be published).

European Commission Joint Research Centre (JRC) (2020) *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to*. Retrieved from: https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf

Green, N., Tappin, D. and Bentley, T. (2020) 'Working from home before, during and after the Covid-19 pandemic: implications for workers and organisations', *New Zealand Journal of Employment Relations*, 45(2).

ILO (International Labour Organisation) (2020) *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: a practical guide*, ILO, Geneva.

ILO (International Labour Organisation) (2020) *Key provisions of international labour standards relevant to the evolving COVID19 outbreak*, ILO, Geneva.

Koh, D. and Goh, H.P. (2020) 'Occupational health responses to COVID - 19: what lessons can we learn from SARS?', *Journal of Occupational Health*, 62(1), e12128.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (2020) *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: how can public policies make it happen?*, OECD Publishing, Paris.

Schur, L.A., Ameri, M. and Kruse, D. (2020) 'Telework after COVID: a "silver lining" for workers with disabilities?', *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30, 521–536, pp. 1-16.

Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernandez-Macias, E. and Bisello, M. (2020) *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?*, European Commission, Seville.

7.1.7 Literature on work-life balance

Eurofound (2019) *Right to disconnect in the 27 EU Member States*. Retrieved from: <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef20019.pdf>

Eurofound (2020d) *Regulations to address work–life balance in digital flexible working arrangements*, New Forms of Employment Series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Valenzuela-Garcia, H. (2020). Fuzzy frontiers: Telework and work-life balance in COVID-19 Spain. Retrieved from <https://saw.americananthro.org/pub/fuzzy-frontiers-telework-and-work-life-balance/release/1>

7.1.8 General studies, based on scientific papers and reports

- Genin, E. (2016) Proposal for a theoretical framework for the analysis of time porosity. *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 32(3), pp. 280-300.
- Iavicoli, S. (2016) 'The new EU occupational safety and health strategic framework 2014-2020: Objectives and challenges', *Occupational Medicine*, Volume 66, Issue 3, Pages 180–182. Retrieved from: <https://academic.oup.com/occmed/article/66/3/180/2750611>
- Venn, D. and Strazdins, L. (2017) 'Your money or your time? How both types of scarcity matter to physical activity and healthy eating', *Social Science & Medicine*, 172, pp. 98-106.

L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) contribue à faire de l'Europe un lieu de travail plus sûr, plus sain et plus productif. L'Agence mène des activités de recherche et de développement, diffuse des informations fiables, équilibrées et impartiales en matière de sécurité et de santé, et organise des campagnes de sensibilisation à l'échelle de toute l'Europe. Créée par l'Union européenne en 1994 et établie à Bilbao, en Espagne, l'Agence réunit des représentants de la Commission européenne, des gouvernements des États membres, des organisations d'employeurs et de travailleurs, ainsi que des experts réputés des États membres de l'Union et au-delà.

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail

Santiago de Compostela, 12, 5^e étage

48003 Bilbao, Espagne

Tél. +34 944794360

Fax +34 944794383

Adresse électronique:

information@osha.europa.eu