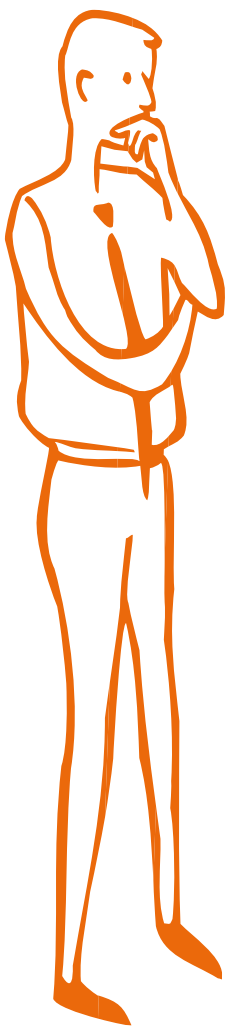


# TÉLÉTRAVAIL À DOMICILE

**Guide d'aide à l'évaluation des risques et  
à la recherche de mesures de prévention associées**

**A destination des entreprises et des salariés**





---

**Flexibilité... Réduction des déplacements... Autonomie...**

**Comment mettre en œuvre le télétravail au sein de l'entreprise ?**

**Ce guide a pour objectif d'amener des pistes de réflexion aux employeurs et aux salariés qui souhaitent adopter cette forme d'organisation du travail et effectuer une évaluation des risques associés.**



# Sommaire

## 1 LE TÉLÉTRAVAIL À DOMICILE, DE QUOI PARLE-T-ON ?

## 2 LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS DU TÉLÉTRAVAIL À DOMICILE

## 3 QUELS RISQUES LIÉS AU TÉLÉTRAVAIL À DOMICILE ET QUELLES SOLUTIONS APPORTER ?

### 3.1 Les risques psychosociaux relatifs à l'activité de télétravail à domicile

- L'isolement social et professionnel
- Le burn-out lié à la difficulté de scinder vie personnelle et vie professionnelle
- Le stress lié aux objectifs
- Le stress lié à la nature de la tâche
- Le mal-être généré par un contrôle abusif
- La violence externe (exemple des clients difficiles)
- La souffrance liée à la démotivation, elle-même liée à la monotonie
- L'environnement de travail
- Le matériel inadapté (lenteurs des systèmes, pannes...)
- L'environnement socio-économique
- Le rejet des collègues qui jugent le salarié en télétravail « privilégié »
- Le management du salarié en télétravail
- Le passage au télétravail
- La désocialisation causée par la distance
- Les problèmes pathologiques masqués par l'isolement géographique (conduites addictives)

### 3.2 Le risque du travailleur isolé

### 3.3 Autres risques

- Le travail sur écran
- Les paramètres physiques
- Le risque électrique

## 4 CONSEILS POUR L'INTRODUCTION DU TÉLÉTRAVAIL DANS UNE ENTREPRISE

1<sup>ère</sup> étape : Réflexion et concertation

2<sup>ème</sup> étape : Définition des objectifs et établissement d'une équipe projet

3<sup>ème</sup> étape : Préparation du projet pilote

4<sup>ème</sup> étape : Lancement du projet pilote

5<sup>ème</sup> étape : Evaluer le projet de télétravail

## 5 PIÈGES ET FACTEURS DE SUCCÈS

## 6 BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE POUR ALLER PLUS LOIN...

## 7 CONTACTS UTILES

# Le télétravail à domicile

## 1- Le télétravail à domicile, de quoi parle-t-on ?

Les entreprises, devant faire face aux marchés concurrentiels et aux évolutions dans le domaine de l'innovation, sont nombreuses à investir dans la flexibilité de leurs organisations.

Le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) a ouvert notamment la voie à de nouvelles organisations du travail.

Le salarié peut travailler dorénavant plus facilement <sup>1</sup> à domicile grâce aux nouvelles technologies, ayant un accès plus facile à son environnement de travail.

### Définition

D'après l'article L1222-9 du Code du Travail introduit par la loi 2012-387 du 22 mars 2012 <sup>2</sup>, le télétravail est défini comme

*« toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci ».*

Le télétravail repose sur le volontariat. Il ne peut s'imposer au salarié qui doit fournir un accord écrit <sup>3</sup>.

Le télétravail peut combiner le travail au domicile et le travail au sein de l'entreprise.

### Les obligations réglementaires (Art. L 1222-9 et 10)

(...) Le refus d'accepter un poste de télétravailleur n'est pas un motif de rupture du contrat de travail.

Le contrat de travail ou son avenant précise les conditions de passage en télétravail et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail.

A défaut d'accord collectif applicable, le contrat de travail ou son avenant précise les modalités de contrôle du temps de travail.



<sup>1</sup> Le télétravail a toujours existé. Son contexte est toutefois largement modifié avec le développement des nouvelles technologies.

<sup>2</sup> La définition légale du télétravail reprend celle du 19 juillet 2005 qui s'était déjà inspirée de celle de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) européen du 16 juillet 2002. Cependant, le Code du Travail ne reprend pas dans cette définition les salariés « nomades », c'est-à-dire les salariés qui effectuent habituellement leur prestation de travail en dehors des locaux de l'entreprise (commerciaux notamment).

<sup>3</sup> En cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés. L'accord écrit n'est alors plus nécessaire (Art. L1222-11).

# Télétravail

## **Les obligations réglementaires** (Art. L 1222-9 et 10)

Outre ses obligations de droit commun vis-à-vis de ses salariés, l'employeur est tenu à l'égard du salarié en télétravail :

- 1- de prendre en charge tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail, notamment le coût des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance de ceux-ci ;
- 2- d'informer le salarié de toute restriction à l'usage d'équipements ou outils informatiques ou de services de communication électronique et des sanctions en cas de non-respect de telles restrictions ;
- 3- de lui donner priorité pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail qui correspond à ses qualifications et compétences professionnelles et de porter à sa connaissance la disponibilité de tout poste de cette nature ;
- 4- d'organiser chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail ;
- 5- de fixer, en concertation avec lui, les plages horaires durant lesquelles il peut habituellement le contacter.



## *Témoignage*

**« Avoir au moins deux jours sur site avec l'ensemble de l'équipe permet d'utiliser ces jours pour les discussions sur les projets souvent plus simples en 'face à face', surtout lors des désaccords. »**

*Jean, pratique le télétravail à domicile*

# Le télétravail

## Avantages/inconvénients

### 2- Les avantages et les inconvénients du télétravail à domicile (SAVARY, 2006)\*

Le tableau ci-dessous reprend une liste non exhaustive d'avantages et d'inconvénients liés au télétravail. Il est possible selon la situation de travail et son mode de gestion, que des avantages puissent devenir des inconvénients (et vice-versa) exposant alors les salariés à des facteurs de risque.

	Avantages	Inconvénients
Pour les salariés	Meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée : qualité de vie améliorée grâce à une augmentation du temps passé en famille, augmentation du temps réservé à la vie personnelle... impliquant une préparation de toutes les parties intéressées (salarié et famille)	Conflits possibles entre vie professionnelle et vie privée. Si les parties intéressées (salarié et famille) n'y sont pas préparées, l'équilibre travail-famille peut être fragile et générer des conflits. Il peut être difficile de faire comprendre aux membres de la famille que l'on travaille à la maison comme on le ferait au bureau.
	Possibilités de trouver un emploi en dehors de sa région sans que la distance soit un obstacle.	Isolement social accru des salariés.
	Possibilité de travailler malgré une mobilité réduite en raison d'une maladie ou d'un handicap.	Changements de nature dans les relations sociales de travail (collègues, encadrement) dus à l'éloignement.
	Réduction des déplacements et des temps de transports.	Diminution de l'information et de la communication formelle et informelle (les communications peuvent être plus impersonnelles et moins riches).
	Flexibilité des horaires, le télétravailleur a plus de latitude décisionnelle pour gérer son temps de travail en fonction des conditions dans lesquelles il se trouve.	Risque de perdre des occasions d'avancement (carrière).
	Accroissement possible de la motivation (prise de décisions, initiatives, autonomie, etc.).	Difficultés de mise en œuvre de l'apprentissage.
	Augmentation de l'autonomie au travail (prises de décisions, initiatives, choix dans la façon de procéder, organisation de l'environnement de travail).	Flexibilité des horaires et horaires décalés : peut devenir un inconvénient si l'individu ne s'impose pas de limites de temps.
	Diminution du stress et de la fatigue liés au transport.	Exigences et contraintes plus grandes sur le plan de l'«automotivation», de la gestion du temps et dans la charge de travail.
		Augmentation du stress si le salarié est confronté seul à des problèmes ou questionnements sans recours possible.
		Risque d'absence d'évaluation du poste et de l'organisation du travail.

<sup>4</sup> En ce qui concerne les transports, 78% des télétravailleurs estiment une diminution de la fatigue et 88% une diminution du stress. Enquête OBERGO 2009-10.

\* Voir bibliographie p.26

# leletravail

	Avantages	Inconvénients
<b>Pour l'entreprise</b>	<p>Réduction du risque routier due à la diminution des déplacements.</p> <p>Réorganisation de l'espace (rénovations, centralisation, décentralisation, délocalisation).</p> <p>Economies réalisées sur le coût de l'immobilier, sur les frais de déplacement.</p> <p>Bilan environnemental bénéfique.</p> <p>Pouvoir d'attraction accru de l'entreprise (image) favorisant le recrutement et la fidélisation des employés.</p> <p>Accroissement de la flexibilité des activités et des services de l'entreprise.</p>	<p>Augmentation des risques si l'évaluation n'a pas été menée.</p> <p>Contrôle des conditions de travail difficile, nécessité de trouver de nouvelles formes de gestion et de management.</p> <p>Supervision plus difficile pour les managers.</p> <p>Complexification des méthodes de soutien, de sélection, etc.</p> <p>Diminution possible de l'engagement, baisse de l'esprit d'équipe.</p> <p>Communication interne plus difficile.</p>

# Le télétravail

## Quels risques ?

### 3 - Quels risques liés au télétravail à domicile et quelles solutions apporter ?

Fondamentalement, il ne pèse pas sur les télétravailleurs des risques différents de ceux pesant sur les salariés présents dans l'entreprise, mais la distance créée par la séparation physique entre le télétravailleur et l'organisation associée peut augmenter la criticité de certains risques.

Par ailleurs, **les télétravailleurs doivent y faire face seuls** ce qui marque l'importance de la prévention en cette matière.

De manière générale, rappelons que conformément au Code du Travail, l'employeur doit évaluer les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, y compris dans le choix des équipements de travail, dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou des installations et dans la définition des postes de travail (Article L4121-3 du code du travail).

Il est tenu de transcrire et de mettre à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs à laquelle il procède en application de l'article L. 4121-3 (Article R4121-1 du code du travail).

Afin de l'aider dans cette démarche, nous proposons ci-après une aide à l'identification de certains risques spécifiques. Elle n'est bien entendu pas exhaustive, et devra être complétée par l'employeur, les membres du CHSCT, le médecin du travail, et les salariés concernés par le télétravail.

Une attention particulière devra notamment être portée aux travailleurs en situation de handicap.

En dehors des risques traditionnels cités dans la brochure INRS ED 840 (l'électrocution, le malaise, la chute de plain pied...) qui doivent être observés, trois catégories de risques spécifiques vont être observées plus particulièrement, avec des propositions associées.

Ces conseils ne sont **que des pistes de réflexion**, charge à l'employeur de mettre en œuvre les mesures adaptées permettant de supprimer ou limiter les risques identifiés.

#### 3.1 Les risques psychosociaux relatifs à l'activité de télétravail à domicile

##### *L'isolement social et professionnel*

Le salarié peut perdre son sentiment d'appartenance et se retrouver socialement isolé.

Celui-ci peut se sentir exclu, perdre le lien social qui le lie notamment à ses collègues de travail, c'est-à-dire être membre d'un groupe qu'il soit formel ou informel.

Il lui est nécessaire de conserver une vie sociale, avec des contacts autres que téléphoniques ou informatiques.



# Télétravail

## Témoignage

**« Mon sentiment d'appartenance à l'entreprise diminue, je me sens moins rattachée à la « grande maison », mon lien est différent. Je me sens plus distante par rapport à mes collègues, même avec 1j/s. »**

Pascale

---

## Témoignage

**« A partir de 3j/s en télétravail, on se sent loin et ça manque de chaleur humaine. »**

François

---

## Pistes de réflexion possibles :

- Mettre en œuvre un télétravail partiel, limité à un ou deux jours par semaine. Un temps complet peut poser des problèmes d'isolement du salarié.
- S'assurer que des mesures sont prises pour prévenir l'isolement du télétravailleur par rapport aux autres salariés de l'entreprise. A cet effet, le télétravailleur doit pouvoir rencontrer régulièrement sa hiérarchie. Il est souhaitable que l'employeur désigne, dans cette perspective, un référent. Le salarié devra être en communication avec sa hiérarchie au moins une fois par semaine. Outre les communications régulières à distance, un entretien mensuel en face à face sera programmé avec son responsable direct. Cet entretien portera, en particulier, sur le suivi de l'évaluation de la charge de travail.
- Le télétravailleur doit également avoir la possibilité de rencontrer régulièrement ses collègues et avoir accès aux informations et aux activités sociales de l'entreprise.
- Le télétravailleur doit bénéficier des mêmes entretiens professionnels que les autres salariés de l'entreprise, et est soumis aux mêmes politiques d'évaluation que ces autres salariés.
- Le salarié devra être présent au siège social au moins un jour par semaine, en moyenne.
- Le salarié doit avoir :
  - le même accès à la formation et aux possibilités de déroulement de carrière,
  - les mêmes droits collectifs que les autres salariés,
  - connaissance de tous les systèmes de surveillance mis en place, y compris les systèmes de contrôles techniques et ceux ayant pour but de lutter contre la cybercriminalité.

# Quels risques ?

- L'intégration du salarié à la communauté de travail et à la vie de l'entreprise peut être facilitée par l'utilisation des moyens de communication à distance.  
Quelques outils possibles : la vidéo-conférence, l'audio-conférence, les forums, la messagerie, les bureaux virtuels, le téléphone portable...

## — Le burn-out lié à la gestion du temps et à la difficulté de scinder vie personnelle et vie professionnelle

Plongé dans son activité professionnelle, le salarié peut être enclin à empiéter sur sa vie privée pour terminer son travail, et réciproquement.

Le risque de burn-out existe s'il n'arrive pas à se mettre des limites dans une activité où il se sent particulièrement investi. En effet, s'autoriser le droit de se surcharger de travail peut engendrer un burn-out.

Le télétravailleur doit avoir les moyens de répartir judicieusement son temps entre les diverses tâches qu'il a à accomplir dans le cadre de son travail et de sa vie personnelle. D'autant plus que plusieurs études ont montré que les salariés en télétravail allongent leur temps de travail. Il est donc important que le salarié ait une certaine liberté dans la gestion de son temps, mais aussi prendre en compte que la non-présence de garde-fou formel et impératif peut transformer la situation du télétravailleur en situation à risque (METZGER et al., 2004)\*.

### *Pistes de réflexion possibles :*

- La communication sur les attentes en termes d'objectifs est fondamentale et devra être périodique.
- Consciente de l'interpénétration vie professionnelle / vie privée induite par la situation de télétravail, l'entreprise pourra mettre en place une organisation permettant de respecter la vie privée du salarié, en particulier en fixant, après concertation avec le salarié, les plages horaires de disponibilité durant lesquelles il peut être contacté.

### *Pour rappel*

*Les limites imposées par le Code du Travail concernant la durée maximale du travail sont :*

- *Durée maximale légale de la journée de travail : 10 h/j (Article L.3121-34),*
- *Durée maximale légale de travail hebdomadaire : 48 h/semaine (Article L.3121-35),*
- *Durée maximale légale de la semaine de travail sur un trimestre : 44 h (Article L.3121-36).*

*Toutefois, il est rappelé que les durées maximales d'heures travaillées durant une journée ou une semaine ne sont pas applicables pour un cadre travaillant sous le régime du forfait annuel en jours.*

*Les limites imposées par le Code du Travail concernant la durée minimale des repos, sont :*

- *Durée minimale du repos quotidien : 11 h consécutives (Article L.3131-1),*
- *Durée minimale du repos hebdomadaire : 24 h + 11 h = 35 h consécutives (Article L.3132-2).*

*Par ailleurs, les limites imposées par le Code du Travail concernant les moments de travail sont :*

- *Le recours au travail de nuit doit être exceptionnel (Article L.3122-32).*

\* Voir bibliographie p.26

# Télétravail

## Le stress lié aux objectifs

N'ayant pas de contact direct avec sa hiérarchie, le salarié peut avoir des difficultés à évaluer ses résultats. Il peut aussi ressentir une incapacité à accomplir seul ce qu'il va considérer comme une surcharge de travail.

### Pistes de réflexion possibles :

- Le télétravailleur gère l'organisation de son temps de travail dans le cadre de la législation, des conventions collectives et règles d'entreprise applicables.  
La charge de travail, les normes de production et les critères de résultats exigés du télétravailleur doivent être équivalents à ceux des salariés en situation comparable travaillant dans les locaux de l'employeur.  
Des points de repère moyens identiques à ceux utilisés dans l'entreprise peuvent être donnés au télétravailleur. La charge de travail et les délais d'exécution, évalués suivant les mêmes méthodes que celles utilisées pour les travaux exécutés dans les locaux de l'entreprise, doivent, en particulier, permettre au télétravailleur de respecter la législation relative à la durée du travail et tout spécialement la durée maximale du travail et les temps de repos.
- La charge de travail prescrite devra faire l'objet d'une concertation avec le salarié, à qui sera donné, en début d'année, la définition des tâches à accomplir et les objectifs à atteindre.  
Régulièrement, la charge de travail réelle et la charge ressentie seront évaluées au cours d'entretiens mensuels avec le manager.

### Témoignage

---

**« En openspace, les tentations peuvent être grandes (internet toujours ouvert, discussion avec ses collègues...). On peut retrouver ces tentations dans le télétravail, alors le seul moyen d'éviter cela c'est de donner des tâches précises à faire, avec un planning réaliste et de réelles attentes. »**

*Alain, 35 ans, cadre en informatique, pratique le télétravail 2 jours par semaine.*

---

## Le stress lié à la nature de la tâche

Une prescription floue, des objectifs inatteignables, un manque de moyens engendrent du stress. Le degré de stress est en corrélation avec la complexité de la tâche et l'incapacité du télétravailleur à y faire face. En effet, les tâches trop complexes créent chez le travailleur mal préparé une pression telle que leur vie professionnelle s'en trouve affectée.

# Quels risques ?

## *Pistes de réflexion possibles :*

- Il est important pour les entreprises et leurs salariés de repenser le travail, et donc de le redéfinir. Le travail doit inclure toutes les tâches nécessaires aux objectifs pré-établis, ce qui permet au travailleur de donner un sens à ce qu'il fait.  
L'objectif étant de définir les tâches pour mieux les maîtriser.

## **—** *Le mal-être généré par un contrôle abusif*

En ce qui concerne la surveillance du salarié, l'informatique peut contribuer à porter atteinte au domicile ainsi qu'au travail des salariés, (notons que s'agissant du télétravail nomade, des craintes émergent quant aux possibles abus liés à l'usage de la géolocalisation, grâce au GPS intégré dans les outils de l'internet mobile).

## *Pistes de réflexion possibles :*

- Rappel du décret 81-1142 du 23 décembre 1981 :  
les contrôles effectués par l'employeur doivent répondre à trois principes-clés :
  - le salarié doit en être informé,
  - le contrôle doit être légitimé par un motif,
  - il ne doit pas constituer une violation de la vie privée du salarié.
- Les informations recueillies par les systèmes de contrôle technique (suivi des flux de messages ou d'échanges, des volumes...) ne doivent pas être utilisées pour effectuer des contrôles d'activité du salarié.
- Privilégier les outils à part entière  
(par exemple, différencier le GPS du téléphone mobile).

## **—** *La violence externe (exemple des clients difficiles)*

Les relations humaines se déroulent parfois sous le signe de la tension et de l'agressivité. Le télétravailleur, s'il est amené à communiquer avec des clients, peut être victime de l'agressivité des clients au quotidien, et doit faire face seul. Même si l'agressivité verbale et les insultes semblent maintenant provenir de tous les milieux socioculturels et toucher beaucoup de secteurs professionnels, concernant le télétravail, elles doivent être affrontées seul, ce qui nourrit le sentiment d'isolement du télétravailleur.

## *Pistes de réflexion possibles :*

- L'entreprise devra mettre en œuvre les moyens nécessaires à l'identification des sources de cette violence pour l'éliminer. Pourquoi les clients sont-ils agressifs ? Quelle est l'origine du problème ?
- Proposer en complément au télétravailleur en difficulté de se former à la gestion de conflit.

## — La souffrance liée à la démotivation, elle-même liée à la monotonie :

La monotonie et la frustration ont tendance à mener à la démotivation.

L'ennui est un état réactionnel tendant à s'adapter au couple frustration/monotonie qui a des conséquences sur la santé. En effet, il peut provoquer des troubles de l'attention et du sommeil, une fatigue, des troubles de la perception du temps générateurs de mauvaises performances dans le travail.

Dans ce cas, certains travaux mettent en évidence une relation directe entre ennui au travail et accidents du travail.

### *Pistes de réflexion possibles :*

- Des entretiens entre le télétravailleur et son superviseur peuvent être programmés afin que ce dernier puisse identifier l'existence de signes de démotivation ou d'ennui.
- D'autre part, pour éviter l'apparition de l'ennui au travail, le télétravailleur doit être occupé, dans les limites du temps de travail qui lui sont imparties, et sur des activités variées.

## — L'environnement de travail

L'article 7 de l'ANI du 19 juillet 2005 prévoit que l'employeur doit fournir à son employé les équipements pour télétravailler.

Par ailleurs, certains travaux avancent que l'absence d'un espace dédié au télétravail au sein du domicile est facteur d'augmentation des heures travaillées. En effet, le fait de disposer d'une pièce dédiée permet à la fois de s'isoler pour se concentrer sur l'activité de travail, mais surtout cela formalise une « coupure symbolique » entre l'espace domestique et l'espace de travail. Cela permet de maintenir la frontière entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle. «Sortir de cette pièce, c'est quitter le travail» (METZGER et al., 2004).\*

### *Pistes de réflexion possibles :*

- L'entreprise doit mettre à la disposition du salarié les équipements nécessaires au télétravail, en particulier l'ensemble complet des systèmes informatiques (matériels, logiciels...) et des systèmes de communication lui permettant de réaliser ses fonctions. A la demande du salarié, elle lui fournira aussi une table bureau, une chaise et une armoire de rangement des dossiers.
- L'espace de travail doit obéir aux règles de sécurité électrique, permettre un aménagement ergonomique du poste de télétravail, et bénéficier d'apport de lumière naturelle.
- Sur la demande du salarié, le CHSCT et les services techniques de l'entreprise pourront venir l'aider à réaliser une installation et une implantation adéquates.
- Il est important que le télétravailleur ait un espace indépendant pour son activité professionnelle au domicile.

\* Voir bibliographie p.26

# Quels risques ?

## — Le matériel inadapté (lenteurs des systèmes, pannes...)

De nombreux salariés expriment leur stress lié à l'utilisation de matériel inadapté ou de matériel défaillant. Par exemple, un casque transmettant une voix inaudible implique de demander au client de reformuler sa demande, parfois à plusieurs reprises. Le client peut rapidement devenir agressif.

De même, la lenteur d'un système informatique interrogé peut générer des temps d'attente très pénalisants pour l'atteinte des objectifs quotidiens.

### *Pistes de réflexion possibles :*

- Les salariés doivent être impliqués dans le choix du matériel chaque fois que possible.
- Le salarié doit bénéficier d'une formation appropriée, ciblée sur les équipements techniques mis à sa disposition.
- L'employeur doit mettre en place des procédures permettant le signalement et la prise en charge rapide des dysfonctionnements.
- Une maintenance préventive et une périodicité de renouvellement adaptée doivent être instaurées.

## — L'environnement socio-économique

L'environnement socio-économique est un facteur professionnel générateur de mal-être dans l'entreprise : incertitudes sur l'avenir de l'entreprise et/ou sur les objectifs de la direction, fermeture possible, mauvaises conditions de travail, forte compétitivité, mauvaise santé économique, restructurations, concurrence forte... En raison de la distance, l'information risque de se faire rare et un stress lié à la difficulté de s'adapter à l'environnement socio-économique de l'entreprise peut apparaître.

### *Pistes de réflexion possibles :*

- Informer le télétravailleur au même titre que les autres salariés, lors de réunions exceptionnelles ou via l'intranet s'il existe. L'information permet de ne pas laisser l'individu dans l'inconnu, et permet aussi de lui donner les moyens pour maîtriser sa propre situation.
- D'autre part, il doit être informé de la vie syndicale au sein de l'entreprise. Ainsi, il aura la possibilité de contacter, en cas de difficultés, ses représentants syndicaux pour faire valoir ses droits (qui sont les mêmes que pour les non-télétravailleurs).

# Télétravail

## — Le rejet des collègues qui jugent le salarié en télétravail « privilégié »

Pour certains, le fait de ne pas « voir » leur collègue sur le lieu de travail peut être perçu comme une absence de travail et alors laisser la porte ouverte aux critiques, jugements, harcèlement, voire même violences au travail (détection d'informations, phénomène de bouc-émissaire...).

### *Pistes de réflexion possibles :*

- Pour éviter que les télétravailleurs soient rejetés par leurs collègues, un point peut être fait sur leur absence au sein des locaux en envoyant des signaux clairs sur l'accessibilité des télétravailleurs, les critères d'évaluation, les mesures prises pour empêcher la discrimination envers les télétravailleurs et les non-télétravailleurs.
- De plus, en ce qui concerne la charge de travail, les situations de crises et demandes urgentes, le mode de répartition des tâches doit être clarifié entre les membres de l'équipe (télétravailleurs et non-télétravailleurs confondus).

## — Le management du salarié en télétravail

Les individus évoluent dans des « espaces-temps » différents. Les temps de travail dissociés créent des contraintes d'organisation. Chacun doit savoir ce qu'il a à faire mais aussi ce que font les autres, seuls et en groupe.

Le manager doit donc s'approprier cette nouvelle forme d'organisation. Il doit :

- être capable de manager ses équipes à distance dans le cadre du télétravail,
- obtenir des équipes plus fortes, plus soudées, plus performantes collectivement,
- construire des architectures flexibles avec des équipes à distance,
- former une équipe solidaire et capable d'apprendre, de progresser, de réussir.

### *Pistes de réflexion possibles :*

Phase de formation préliminaire pour les managers :

- Un bon animateur/animateur dans le « monde réel » n'est pas automatiquement un bon animateur/animateur dans le « monde virtuel ».
- Le télétravail fait prendre conscience des besoins d'empathie pour manager efficacement une équipe.
- Comme sur une activité de site, le manager aura à :
  - faire partager les expériences,
  - reconnaître chacun avec ses qualités et sa personnalité.

La politique globale doit être clairement établie :

- Le rôle des managers est de donner une direction et contrôler que chacun a bien compris le cap à suivre, en particulier pour le télétravailleur.
- Dans l'équipe, chacun doit savoir quels sont ses buts à moyen terme, ses buts intermédiaires, les rôles et missions de chacun.
- L'équipe doit pouvoir se situer dans l'avancement des projets, évaluer la situation et en tirer les conséquences, quitte à contribuer à modifier les perspectives initiales.
- Il faut établir des outils pour que l'équipe dans son ensemble ait une vision et une compréhension commune.

# Le télétravail

## Quels risques ?

### ***La motivation et l'animation doivent être un souci quotidien :***

- L'équipe doit partager des préoccupations et un contexte communs.
- Un groupe qui travaille ensemble dans des conditions traditionnelles collabore plus facilement à distance. Il existe déjà une certaine confiance professionnelle au sein même de l'équipe indispensable au succès du télétravail.
- Plus les motivations quotidiennes sont dispersées ou faiblissent, plus elles sont remplacées par la perception des contraintes auxquelles chacun veut échapper. Il est important de maintenir ce niveau de motivation chez le télétravailleur : reconnaissance du travail accompli, enrichissement des tâches, participation aux décisions, etc.

### ***L'information doit être partagée par tous, y compris les télétravailleurs :***

- Tout le monde doit accéder à une ressource d'informations commune :
  - Les managers doivent s'assurer que toute l'information utile à l'équipe et à son unité est rassemblée, accessible, tenue à jour, correctement classifiée.
  - Les managers doivent identifier les informations significatives, leur mode de gestion et de consultation.
- A distance, ceci est plus difficile à assurer. On n'est pas dans le même environnement, on n'a pas les mêmes sources d'information et chacun est concentré sur ses tâches sans que l'unité d'ensemble apparaisse.
- Le morcellement des informations, la dispersion des sources, la surabondance d'informations impliquent des désaccords sur la situation et sur ce qui est important.

### ***Le manager doit s'approprier cette nouvelle forme d'organisation***

#### ***— Le passage au télétravail***

Le passage au télétravail implique un grand changement organisationnel, tant pour l'employeur que pour le salarié, qui, s'il n'est pas préparé, peut rapidement être dépassé par les événements.

### ***Pistes de réflexion possibles :***

- Une période d'expérimentation au télétravail doit être prévue pendant les premiers mois du passage à la situation de télétravail.
- Proposer le télétravail aux salariés ayant au moins 6 mois d'ancienneté dans l'entreprise laisserait la possibilité au manager d'évaluer le candidat au télétravail en termes d'autonomie, de motivation, de capacité à travailler et à agir seul dans des situations d'urgence par exemple.



# Télétravail

- De plus, il doit être possible de faire évoluer la situation de télétravail.\*

## — La désocialisation causée par la distance

La désocialisation est géographique mais aussi psychologique.

Ce n'est pas le bureau qui manque au télétravailleur mais plutôt les relations avec ses collègues et sa hiérarchie.

### *Pistes de réflexion possibles :*

- Qu'elles soient formelles ou informelles, il s'agit de maintenir l'employé visible, impliqué dans l'entreprise mais aussi impliqué dans son trajet de formation, dans la gestion de sa carrière et de ses compétences.
- Etablir des plages horaires fixes en accord avec le télétravailleur permet d'éviter tout abus concernant la communication virtuelle.
- Le manager doit aussi combler le déficit social en impliquant le télétravailleur dans les décisions et les projets.

### *Témoignage*

**« Là où je travaille, nous avons le droit à 2 jours par semaine de télétravail afin de ne pas se couper complètement de nos collègues. Dans mon équipe, nous sommes tous cadres et relativement autonomes, on ne voit pas la différence entre télétravail ou pas. Cependant, la différence se fait dans le confort de vie : moins de transport, donc moins de fatigue et il est plus facile de trouver du calme pour faire avancer des dossiers sensibles. »**

*Nathalie, 42 ans, cadre supérieur*

## — Les problèmes pathologiques masqués par l'isolement géographique (conduites addictives)

Lorsque l'on travaille au sein d'un collectif, les relations aux autres peuvent nous permettre de détecter un problème d'addiction. Le télétravail créant une distance physique, ces pathologies peuvent être alors masquées.

\* voir chapitre 4 p.21 pour la méthodologie de mise en place du télétravail.

# Le télétravail

## Quels risques ?

### *Pistes de réflexion possibles :*

- Envisager de multiplier les visites à la médecine du travail, en les clarifiant dans le contrat de travail et/ou dans les accords relatifs au télétravail de l'organisation.
- Sensibiliser les salariés aux risques d'addictions (alcool, drogues, médicaments, jeux, poker en réseau, etc).
- Former les managers à la détection de signaux d'alerte.

### **3.2 Le risque du travailleur isolé**

Une personne doit être considérée comme travailleur isolé lorsqu'elle est hors de vue ou de portée de voix des autres, dans la plupart des cas pour des périodes de plus d'une heure (INRS ED 985).

Pour limiter au maximum les risques liés aux situations de travail isolé, il faut agir sur l'organisation du travail et sur les circonstances du travail isolé, en considérant : la durée de l'isolement, les moyens de communication, le lieu de travail, la nature du travail, le profil du télétravailleur.

Le salarié peut travailler seul au domicile. Il convient donc de se poser la question de la détection d'un malaise, d'une chute ou d'un accident éventuel, et des modalités de prévenance et d'intervention des secours.

### *Pistes de réflexion possibles :*

- Contact régulier du salarié.

### **3.3 Autres risques**

#### **Le travail sur écran**

S'il a été reconnu que le travail sur écran ne nuit pas à la santé des télétravailleurs, un travail intensif sur un poste mal adapté peut engendrer des effets sur la santé tels que notamment, fatigue visuelle, « œil sec », troubles musculo-squelettiques, stress, exposition aux rayonnements, etc.

L'employeur doit organiser son activité afin de permettre une interruption périodique de travail sur écran, soit par des pauses, soit par des changements d'activité.

### *Pistes de réflexion possibles :*

- L'employeur doit assurer une information sur l'ergonomie du poste de travail, sur l'hygiène, la sécurité et les risques inhérents aux situations de travail rencontrées. Il appartient ensuite au salarié de respecter les prescriptions portées à sa connaissance, notamment en matière de travail sur écran.

# Télétravail

- La surveillance médicale des télétravailleurs est assurée par le médecin du travail de l'entreprise ou du service de santé au travail inter-entreprises auquel elle adhère.
- Possibilité d'installer un « message d'interruption d'activité » à la place de l'écran de veille pour obliger le télétravailleur à bouger, s'étirer, regarder au loin<sup>5</sup>.

## — Les paramètres physiques

L'environnement physique peut être néfaste au bien-être du télétravailleur, même au sein de son domicile. Ainsi, le bruit, la chaleur, l'humidité, le froid, l'absence de lumière, le manque d'espace, la présence de matériaux dangereux sont des facteurs de risques contre lesquels il faudra lutter.

### *Pistes de réflexion possibles :*

- L'intervention de préventeurs sera nécessaire pour contrôler l'environnement physique de l'espace de travail au sein du domicile.
- Si des problèmes sont constatés, l'employeur qui « doit veiller au strict respect des dispositions relatives et légales à la sécurité et santé au travail » (article 8 de l'ANI du 19 juillet 2005) devra alors agir en conséquence.
- Le télétravailleur est autorisé à demander une visite d'inspection.

### *Pour rappel*

Lumière : fatigue visuelle, symptômes oculaires, atteinte aux fonctions visuelles, maux de tête liés aux ambiances lumineuses (éblouissement...). Il faut concevoir une ambiance optimale.

Température : pour un travail intellectuel assis, la température optimale se situe entre 18 et 24°C.

## — Le risque électrique

Le salarié doit présenter un certificat de conformité de son espace de travail aux normes électriques établi par un organisme agréé.

### *Pistes de réflexion possibles :*

- Réalisé à la demande de l'employeur au domicile du salarié, le diagnostic permet d'établir un constat objectif du niveau de la sécurité de l'installation électrique. Il répertorie les points dangereux dans la partie affectée à l'activité professionnelle du télétravailleur, mais aussi dans le reste du logement.

**« L'environnement physique peut être néfaste au bien-être du télétravailleur, même au sein de son domicile. »**

---

<sup>5</sup> Disponible sur [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr) > dossier Web > « Travail sur écran » (en bas de la page)

#### 4 - Conseils pour l'introduction du télétravail dans une entreprise

Vous désirez introduire le télétravail à domicile pour tout ou partie de vos salariés ? Vous êtes conscients des risques liés au télétravail à domicile et souhaitez connaître les étapes clés pour introduire le télétravail dans votre organisation ?

Ci-après, vous retrouverez étape par étape, des conseils pour mettre en place le télétravail <sup>6</sup>.

##### 1<sup>ère</sup> étape : Réflexion et concertation

- Discuter des avantages et des inconvénients ;
- Etudier les facteurs de succès, à savoir identifier :
  - les caractéristiques des fonctions ou des postes de travail,
  - les caractéristiques personnelles des télétravailleurs,
  - les caractéristiques des organisations.

##### Qui ?

Une équipe de projet multidisciplinaire constituée idéalement de responsables du service des ressources humaines, du service informatique, du service juridique, des partenaires sociaux et des représentants des employés (dont le rôle sera de veiller au respect des droits des salariés), du CHSCT, de la médecine du travail, et dans certains cas, de services dont l'expertise sera jugée indispensable.

##### Comment ?

- Pour discuter des avantages et des inconvénients du télétravail à domicile, il s'avère important d'échanger de manière franche et claire sur les problèmes que souhaitent résoudre les parties concernées en introduisant le télétravail. Puis, autour d'un brainstorming par exemple, les participants énuméreront des avantages, des inconvénients et des propositions de solutions aux inconvénients, afin que ceux-ci ne compromettent pas la réussite du projet.
- Il est nécessaire d'établir des critères d'admissibilité qui comprendront certaines compétences personnelles (ex. : capacité de travailler seul) afin d'éviter toute incompréhension entre les candidats télétravailleurs acceptés et refusés, et préciser aussi le caractère volontaire du télétravail.
- De plus, il faudra peut-être envisager de fonder une charte ou politique du télétravail afin de clarifier les droits et devoirs des parties concernées.

##### 2<sup>ème</sup> étape : Définition des objectifs et établissement d'une équipe projet

##### Pourquoi ?

- Clarifier les objectifs du projet pilote ;
- Choisir les services et les employés pour le projet pilote ;
- Définir les rôles et les responsabilités des services concernés.

---

<sup>6</sup> Cette démarche est inspirée de M. Walrave, Dossier : le télétravail. Comment introduire le télétravail ? Gestion – Volume 35 / Numéro 1 - Printemps 2010.

# Télétravail

## Qui ?

L'équipe projet sera idéalement composée des responsables des ressources humaines, des représentants du personnel, de techniciens, de juristes, de responsables de la communication, dont le responsable du projet sera nommé et sera le porte-parole.

## Comment ?

- En ce qui concerne les objectifs du projet pilote qui auront été définis, il sera indispensable que l'équipe projet établisse un calendrier précis des différentes phases : préparation, introduction, évaluation du projet pilote.
- Pour choisir les services et les employés, deux approches peuvent être envisagées :
  - Soit l'équipe projet demande aux responsables de services d'indiquer dans quelles fonctions le télétravail peut être envisagé et quelles personnes seraient susceptibles de faire partie du groupe test ;
  - Soit on établit un questionnaire destiné directement aux candidats au télétravail qui les interrogera sur leurs motivations, la manière dont ils gèreraient les éventuels problèmes, les compétences qu'ils possèdent, etc.
- L'équipe projet, avec les personnes concernées, définiront les rôles et responsabilités des trois services principaux concernés par l'implantation du télétravail à savoir :
  - le service des ressources humaines (ex. : mise au point de procédures de sélection des télétravailleurs),
  - le service informatique (ex. : mise au point d'instruments pour le soutien du projet de télétravail),
  - le service juridique (ex. : rédaction d'une entente précisant les conditions d'une utilisation raisonnée et éthique des technologies de l'information et de la communication mises à la disposition du travailleur par son employeur).

## 3<sup>ème</sup> étape : Préparation du projet pilote

### Pourquoi ?

- Enquêter auprès du personnel,
- Sélectionner les participants au groupe projet,
- Communiquer le projet.

### Qui ?

Le recours à des intervenants extérieurs peut être envisagé pour cette étape. Sinon, l'équipe projet accompagnée des membres du CHSCT s'avèreront les mieux placés pour conduire une telle démarche.

### Comment ?

Par le biais d'une enquête, d'un sondage ou d'un questionnaire, il est utile de connaître les attentes, opinions et appréhensions des télétravailleurs potentiels afin de revoir les objectifs du projet si il y a besoin. Cela permet aussi d'identifier si des préjugés existent; le cas échéant, une action de communication appropriée sera menée afin de réduire leur impact sur le plan culturel et sur celui des valeurs de l'organisation.

- Les candidats au télétravail doivent répondre aux critères préétablis : nature du poste et de l'emploi, caractéristiques personnelles et comportementales. Il faut envisager l'éventualité d'offrir des formations aux futurs télétravailleurs afin de développer certaines de leurs compétences.
- L'équipe projet communiquera de manière claire les critères objectifs qui auront conduit à sélectionner les services et les personnes, les solutions aux effets négatifs du télétravail, les objectifs que l'on souhaite atteindre par la mise en place du projet, l'accessibilité des télétravailleurs, les critères d'évaluation et le mode de répartition des tâches entre les membres de l'équipe de travail (télétravailleurs et non-télétravailleurs). La communication aura aussi pour objectif de rassurer les salariés sur leur déroulement de carrière, sur les craintes d'isolement et de rassurer l'encadrement sur le coût du déploiement et sur le travail réellement effectué. Une communication transparente préviendra toute spéculation ou rumeur autour du projet.
- Il sera judicieux de rédiger et de diffuser une liste de questions fréquentes qui pourra être consultée par les individus souhaitant s'informer sur le projet.

### **4<sup>ème</sup> étape : Lancement du projet pilote**

#### **Pourquoi ?**

- Réunir et informer les participants,
- Présenter les initiatives de soutien aux télétravailleurs et aux gestionnaires.

#### **Qui ?**

Le responsable de l'équipe projet et les volontaires, les futurs télétravailleurs et leurs supérieurs : manager, chefs de services, etc.

#### **Comment ?**

- Une réunion de démarrage constituera un bon moyen pour présenter les étapes du projet, les moyens qui seront mis en œuvre, les mesures de soutien, les instruments d'évaluation du projet, leurs droits et leurs obligations, les pièges à éviter, etc. Puis, on mettra en place la répartition temporelle (définie dans l'avenant au contrat de travail ou dans la lettre de mission) et la répartition des activités (au domicile, le travail réalisé sera de préférence celui qui nécessite de la concentration, du calme). La production (de dossier, de code, etc.) se fait à domicile. Sur site, le relationnel est privilégié, à travers des réunions, des rencontres, des entretiens, etc.) auprès des télétravailleurs.
- En ce qui concerne les initiatives de soutien, seront présentés le centre d'assistance en ligne ou téléphonique, les solutions face au risque de l'isolement (ex : pauses café virtuelles), l'existence d'une « boîte à outils » sur l'intranet avec des rappels sur l'ergonomie du bureau par exemple, etc.

# Télétravail

## 5<sup>ème</sup> étape : Evaluer le projet de télétravail

### **Pourquoi ?**

- Evaluer les actions menées,
- Apporter des corrections si besoin avant le déploiement du projet.

### **Qui ?**

Le groupe projet et/ou le CHSCT, le médecin du travail, la direction des ressources humaines...

### **Comment ?**

- En s'entretenant avec les personnes ayant abandonné le télétravail, en analysant les résultats des sondages périodiques diffusés auprès des télétravailleurs et de leurs superviseurs (via l'intranet par exemple), etc.
- Si besoin, des corrections peuvent être apportées suivant les problèmes identifiés : formation, intervention au domicile dans les règles, communication, information, etc.

# Pièges et succès

## 5 - Pièges et facteurs de succès

### Pièges

Une culture d'entreprise et un mode de management orientés sur la présence, la visibilité des travailleurs et sur leur contrôle direct, associés à un manque de confiance.

Une opposition des managers ne voulant pas ou ne pouvant pas modifier les formes traditionnelles de contrôle et d'évaluation.

Un écart entre les attentes du management et celles du personnel sur les objectifs et les conditions du télétravail.

L'existence de rumeurs malveillantes sur ce que les télétravailleurs font réellement chez eux.

Des problèmes informatiques, un accompagnement insuffisant de tous les employés, une communication confuse.

Un manque de séparation entre le travail et la vie privée, parfois au désavantage du télétravailleur et de sa famille (surcharge systématique de travail par exemple), parfois au désavantage de l'employeur (manque d'autodiscipline, mauvaise gestion du temps).

Des accords trop vagues sur la fréquence du télétravail et sur les moments de présence dans les locaux de l'entreprise.

Des difficultés à planifier les réunions et les formations.

Une diminution des occasions de communication en face à face, formelles et informelles.

L'ignorance en matière de télétravail des collaborateurs qui ne télétravaillent pas.

L'existence de craintes à l'égard des opportunités de carrière et de formation.

### Facteurs de succès

Une réflexion sur les motifs incitant à introduire le télétravail en impliquant une équipe multidisciplinaire.

Définir des objectifs à atteindre et des droits et devoirs des télétravailleurs et de leurs supérieurs, avec des représentants du personnel.

Prévoir suffisamment de soutien, de temps de rodage, d'informations et de sensibilisation de toutes les parties.

Rendre transparents les critères objectifs préétablis pour déterminer la possibilité d'appliquer le télétravail aux départements, aux fonctions et aux individus.

Accorder beaucoup d'attention au processus de sélection des télétravailleurs.

Un bon encadrement juridique autour des droits et devoirs des parties concernées sous la forme d'une charte ou politique du télétravail.

Informers sur les avantages et inconvénients du télétravail pour les télétravailleurs, les non-télétravailleurs et leurs superviseurs.

Avoir un soutien dans le domaine des nouvelles technologies.

Une communication interne claire et complète.

Une confiance entre les managers et leurs télétravailleurs, mais aussi entre tous les membres du personnel.

Des sondages réguliers des parties concernées sur leur expérience du télétravail.

Tenir compte des besoins et souhaits des télétravailleurs pour leur permettre d'organiser leur travail à distance de façon flexible.

Intégrer le télétravail dans la politique de GRH : flexibilité des horaires, attirer et fidéliser les collaborateurs, stimuler la mobilité du personnel et améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.



## 6 - Bibliographie sélective pour aller plus loin...

- ❑ Rapport du Centre d'Analyse Stratégique « Le développement du télétravail dans la société numérique de demain » (Novembre 2009).
- ❑ Travail et Changement. « Nouvelles organisations : les temps changent ». N°335 Janvier/Février 2011. Réseau ANACT.
- ❑ LOUREL, M. (2009). Conciliation vie au travail – vie privée. Coll. Revue Pratiques psychologiques. Ed : Elsevier.
- ❑ METZGER, J.L., CLEACH, O., (2004). Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités. In Sociologie du travail 46, 3, 433-450.
- ❑ SAVARY, A. (2006). Contribution à l'analyse du changement de la qualité de vie au travail des télétravailleurs à domicile et en particulier de l'influence des techniques de dépannage à distance. Mémoire de Maîtrise en gestion informatique. Université du Québec à Montréal.
- ❑ SLUCKI, C. (2008). Télétravail, les clefs de la réussite. Cyberworkers.
- ❑ TREMBLAY, D.G., LE BLOT, I., (2001). Le télétravail: Articuler qualité de vie et performance. Centre francophone d'informatisation des organisations. Bibliothèque nationale du Québec et Bibliothèque nationale du Canada, 2e trimestre, Mai 2001, p.35, 40.

## 7 - Contacts utiles

- Sébastien TRIOPON, Ingénieur-Conseil à la Carsat Nord-Picardie, 11 allée Vauban, 59662 VILLENEUVE D'ASCQ CEDEX
- [www.carsat-nordpicardie.fr](http://www.carsat-nordpicardie.fr)
- [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)
- [www.travailler-mieux.gouv.fr](http://www.travailler-mieux.gouv.fr)
- Association Française du Télétravail et des Téléactivités (AFTT)  
6 rue de l'Hôpital Bât B / F 75010 PARIS, [www.aftt.asso.fr](http://www.aftt.asso.fr)

*Etude menée par le Pôle Actions Transversales- Carsat Nord-Picardie  
V2 Juillet 2012 - Clotilde NEVEU / Sébastien TRIOPON*



Direction de la Santé au Travail, des Risques  
Professionnels et de l'Accompagnement Social

11 allée Vauban - VILLENEUVE D'ASCQ CEDEX  
[www.carsat-nordpicardie.fr](http://www.carsat-nordpicardie.fr)  
tél. 0 821 10 59 60

