



# Qualité de vie au (télé)travail ?

publié le **15/03/2012**, vu **3591 fois**, Auteur : [Salveo](#)

Le télétravail est mis en avant par de nombreuses études comme un axe fort d'amélioration de la qualité de vie au travail des salariés. En même temps il peut lui même être source de stress pour le salarié concerné. Quel état des lieux peut-on faire aujourd'hui des avantages et inconvénients du télétravail au regard de la santé mentale du télétravailleur ?

## Le télétravail

Le télétravail a été introduit dans le Code du travail le 29 février 2012<sup>1</sup>. Mais les entreprises n'ont pas attendu le législateur pour permettre à leurs salariés de télétravailler ! Deux raisons à cela :

- d'une part il y a une forte attente des salariés : pour favoriser un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et vie privée, pour réduire le temps passé dans les transports (souvent épuisants s'ils sont longs), ...
- d'autre part il y a de nombreux intérêts pour l'employeur : meilleure motivation du salarié, réduction du risque routier, économies sur les locaux, réduction du taux d'absentéisme, développer l'emploi des personnes en situation de handicap physique, impact environnemental...

Mais le télétravail n'a pas que des avantages. L'enquête OBERGO 2011/2012<sup>2</sup> à laquelle j'ai participé en tant que sondé, résume bien la situation :

« Les télétravailleuses et les télétravailleurs ressentent une amélioration de leur qualité de vie mais aussi une augmentation de leur temps et de leur charge de travail.

Le télétravail apparaît, pour la plupart des télétravailleurs, comme étant une source

d'amélioration dans les domaines suivants :

- qualité de leur vie personnelle
- qualité de vie familiale
- marges de libertés dans la gestion du temps
- diminution du stress liés aux transports
- répartition « temps professionnels/sociaux/familiaux/personnels »
- amélioration de leur productivité pour l'entreprise

... qui s'échange contre une augmentation :

- de leur temps de travail
- des coûts personnels liés à l'activité professionnelle
- de la charge de travail ressentie »

Je vous propose d'approfondir les sources d'augmentation et de réduction du le stress lié au télétravail.

### **Où commence la réduction du stress des salariés ?**

Le télétravail est volontaire. On ne peut l'imposer au salarié, c'est ce que dit le droit<sup>3</sup> mais surtout ce que dit le bon sens : on ne pourra pas miser sur une meilleure motivation du salarié si la situation lui est imposée. L'absence de contrainte réduit implicitement le stress.

Le télétravail est réversible, le salarié a une priorité sur les postes en cas de retour dans l'entreprise. Le salarié peut donc non seulement être volontaire, mais surtout sans craindre que son engagement soit pérenne. Ainsi le salarié qui serait inquiet à l'idée de se prêter à cette nouvelle forme de travail se voit rassuré sur ses options dans le cas où le télétravail ne lui conviendrait plus. Dans la pratique, les entreprises prévoient une période d'adaptation ou probatoire (entre 2 et 6 mois).

Dans ce contexte, le salarié qui souhaite télétravailler pour mieux gérer sa vie personnelle peut l'envisager. Et alors les sources de stress classiques liées à la vie personnelle disparaissent (exemples observés : temps de transport trop long et pénible, arriver à l'heure pour chercher ses enfants à la sortie de l'école, proximité géographique d'une personne dépendante, disponibilité auprès de son conjoint et de ses enfants, présence au domicile, difficultés relationnelles dans l'entreprise, souplesse dans la réalisation de son travail en cas de soucis personnel...).

De plus, le télétravail implique de confier de l'autonomie au salarié. L'autonomie est un facteur connu de réduction du stress professionnel. Attention cependant à ce que l'autonomie ne soit pas trop importante, auquel cas elle devient elle-même une source de stress.

### **Comment contribuer à la « qualité de vie au télétravail » ?**

Tout commence par l'aménagement de l'espace de travail chez le télétravailleur, pour que ce dernier puisse « se sentir au travail »<sup>4</sup> et pour qu'il puisse « déconnecter » une fois sa journée de travail terminée.

Souvent, cela prend la forme d'une pièce dédiée et d'un mobilier adapté, dans la mesure du possible. Les coûts engendrés par cela sont à la charge de l'employeur.

L'entreprise peut avoir un intérêt à se rendre sur le lieu de travail au domicile, bien évidemment avec l'accord du salarié préalablement informé. Elle pourra alors s'assurer du respect des dispositions légales en matière de santé et sécurité.

Ensuite, cela passe par la formation à la santé et sécurité au poste de travail (prévue par les accords d'entreprise d'Alcatel Lucent ou d'Oracle par exemple), ou à une information du salarié

sur l'ergonomie ou la sécurité de son poste de travail. Cette information peut être formalisée par la remise de guides pratiques (comme le fait Michelin par exemple).

Le respect de la vie privée du salarié a également son importance. Cela passe par :

- des engagements de ne pas contacter le salarié en dehors de plages horaires de travail (voir l'accord d'entreprise de Sneda)
- ne pas communiquer les coordonnées personnelles du salarié (voir l'accord d'entreprise de Hewlett Packard)
- ne pas imposer l'utilisation de la webcam (voir l'accord d'entreprise de Capgemini)

Pour la suite de la liste, je vous invite à consulter les 50 accords d'entreprise ou chartes existant en France en 2012.

## **Le stress lié au télétravail**

Si le télétravail permet souvent de réduire le stress des salariés pour les raisons évoquées ci-dessus, il n'en reste pas moins qu'il peut aussi être une source de stress.

- la perte de lien social : le salarié qui passe beaucoup de temps en dehors de l'entreprise du fait de son activité de télétravail sera sujet à une perte progressive de son lien social. Il faut donc prendre des mesures pour réduire l'isolement social du salarié, comme par exemple des réunions collectives hebdomadaires dans les locaux de l'entreprise ou des relations régulières entre le télétravailleur et son manager, au-delà des simples mails.
- la charge de travail : selon un rapport du CAS, « les managers ont souvent l'impression qu'un employé qu'ils ne voient pas travailler ne travaille pas ». Il faut, pour lutter contre cette idée, installer une relation de confiance. D'autant plus que le télétravailleur pourrait aussi bien travailler trop que trop peu. Et contrairement aux idées reçues, les télétravailleurs ont tendance à travailler d'avantage chez eux. Il convient donc d'être très vigilant au surinvestissement et à la charge de travail, on rejoint ici la problématique majeure soulevée en 2011 par la chambre sociale de la Cour de cassation sur le forfait jour<sup>5</sup>. Il y a là un risque réel pour la santé du salarié, qui peut aboutir à la dépression, au burn-out, et dans les pires cas au suicide du salarié. D'où l'obligation légale d'organiser un entretien annuel avec chaque télétravailleur « qui porte notamment sur les conditions d'activité et sa charge de travail » (L1222-10 du code du travail).
- l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) : il serait trop long de détailler le lien TIC & stress, de nombreux articles sur des sites spécialisés (dont [www.orse.org](http://www.orse.org)) mettent en garde contre les dangers par exemple de l'utilisation excessive de la messagerie électronique. Le télétravail nécessitant de recourir aux TIC, il convient de s'assurer que ce moyen ne devienne pas lui-même une source de stress.
- la gestion des urgences : si le salarié est joignable sur son temps de travail, son autonomie l'autorise à ne pas travailler tout le temps sur les plages horaires prévues. Il reste donc difficile d'exiger une réponse immédiate de sa part, la dictature de l'urgence pouvant être source de stress dans une certaine mesure (tout dépend du contexte)..

Il convient de rappeler que l'accident de travail pendant l'exercice du télétravail peut avoir un caractère professionnel. Et l'employeur est responsable de la santé physique et mentale de ses salariés, au titre d'une obligation de sécurité de résultat<sup>6</sup>.

Vu les enjeux en matière de santé des salariés, le CHSCT doit être consulté sur la mise en place du télétravail, mais au-delà doit être étroitement associé à cette mise en place, tout comme les managers dont les collaborateurs sont concernés par le télétravail.

### **Pour aller plus loin :**

Très bon guide, qui m'a d'ailleurs aidé dans la rédaction de cet article : « Etat des lieux des pratiques de négociation sur le télétravail dans les entreprises en France – Outil d'aide à la négociation » disponible sur [www.orse.org](http://www.orse.org)

Pierre Monclos

Notes :

<sup>1</sup> : projet de loi Warsmann créant 3 nouveaux articles dans le code du travail : L1222-9, L1222-10 et L1222-11

<sup>2</sup> : disponible sur <http://www.ergostressie.com>

<sup>3</sup> : L1222-9 (code du travail) : le refus du salarié ne peut pas être un motif de rupture du contrat de travail

<sup>4</sup> : voir l'accord d'entreprise du Centre d'Analyse Stratégique : l'équipement en mobilier ergonomique d'un espace dédié pendant les heures de travail à l'activité professionnelle permet notamment au salarié de « se sentir au travail »

<sup>5</sup> : [http://www.courdecassation.fr/jurisprudence\\_2/chambre\\_sociale\\_576/jours\\_pourvoi\\_20459.html](http://www.courdecassation.fr/jurisprudence_2/chambre_sociale_576/jours_pourvoi_20459.html)

<sup>6</sup> : <http://www.legavox.fr/blog/salveo/obligation-securite-resultat-employeur-29.htm>