

# Conditions de travail et santé des salariés

Sortir de la crise sanitaire permettra-t-il de soigner les conditions de travail?

**ALINEA**

[www.lesdroitsducse.com](http://www.lesdroitsducse.com)

# Le vécu de la crise sanitaire en matière de conditions de travail


- Suivant les métiers, les statuts, les organisations du travail ou encore les contacts avec le public, les bouleversements dans le monde du travail liés aux mesures restrictives prises pendant la crise sanitaire ont eu des impacts plus ou moins importants sur les conditions de travail des salariés.
- Une **étude menée par la DARES auprès de 17216 actifs en emploi au 1<sup>er</sup> trimestre 2021** fait ressortir que si une grosse moitié du panel dit avoir des conditions de travail plutôt stables, **11% d'entre eux déclarent avoir eu des conditions de travail dégradées** pendant la période

**26%** ➡ Augmentation de l'insécurité de l'emploi  
Montée des exigences émotionnelles

**21%** ➡ Intensification du travail

**18%** ➡ Exigences chiffrées accrues

**17%** ➡ Augmentation de la durée du travail



Près des 3/4 de cette catégorie disent avoir vécu une intensification du travail et 2/3 une montée des exigences émotionnelles et plus 40% une perte de sens et des conflits de valeurs

La Dares note une **dégradation générale de l'état de santé par rapport à 2019 notamment la santé psychique** avec un score WHO 5\* (associé à un risque élevé de dépression) multiplié par 2.

\* Il s'agit d'un questionnaire développé par l'OMS

# Et les conditions de travail après la crise sanitaire

- La crise sanitaire n'est pas encore totalement terminée **mais l'année et demie vécue depuis mars 2020 a été révélatrice de sujets touchant aux conditions de travail**. Ces sujets ont amené un **dialogue social intensif** relatif à la sécurité et aux conditions de travail (certes qui s'est fait sous la contrainte et dans la crainte mais un dialogue quand même)
- Aujourd'hui cela **génère des évolutions d'organisation plus pérennes qui mettent au premier plan les conditions de travail avec un fort accent sur le télétravail** et tous les sujets qui y sont associés : droit à la déconnexion, équilibre VP/VP, développement de l'autonomie et évolution du rôle/place du management, confort des postes de travail, rapport au lieu de travail et réaménagement des locaux de travail, réflexion sur les déplacements, les transports et plus globalement la qualité de vie et la responsabilité environnementale...
- Sur la période récente **2 accords nationaux interprofessionnels ont aussi été conclus** (un sur la **santé au travail** qui a débouché sur une loi en août 2021 et **l'autre sur le télétravail en décembre 2020**) ce qui montre aussi (quelques mois après avoir dissous le CHSCT dans le CSE) qu'il y avait un manque sur les question de santé, conditions de travail et de la gestion des risques professionnels.
- **Les protocoles sanitaires successifs liés à la crise ont rappelé que les questions de risques et de prévention méritent d'être réinterrogées régulièrement** et les réponses adaptées.
- Enfin une récente **loi climat intègre désormais dans le dialogue social avec le CSE les questions environnementales** liées aux activités des entreprises et à leurs pratiques. **Sur certains aspects un lien avec les conditions de travail existe.**

# Le rapport au temps et à l'espace de travail a changé

## Le rapport à l'espace

- Confinements et protocoles sanitaires obligent, la vie de bureau mais aussi l'itinérance se sont mises en retrait et **le recours au télétravail a réalisé un passage en force** dans les entreprises **touchant désormais une plus grande quantité et diversité de salariés.**
- On a pu observer ici ou là que tout ou partie du travail pouvait se faire à distance (domiciles, résidences secondaires, tiers lieux) parfois avec une productivité individuelle meilleure.
- **Le besoin et la fonctionnalité des locaux ont été réinterrogés** même si les entreprises sont aussi conscientes que **le tout télétravail n'est guère possible** sur le long terme et que l'unilatéralisme (exceptionnel) de sa pratique a aujourd'hui fait son temps.  
**Néanmoins le télétravail se pérennise.**
- L'ANI sur le télétravail invite à en faire un **sujet de négociation / concertation au niveau des entreprises**

## Le rapport au temps

- Le développement des outils techniques et l'équipement des salariés ont conduit à **développer les réunions ou les RDV à distance et questionner la nécessité de certains déplacements** (perte de temps dans les transports qui génèrent en outre des frais importants).
- **Parallèlement ont émergé des problématiques d'hyper-connexion** (qui va au-delà du droit à la déconnexion) et de **porosité croissante entre les temps personnels et de travail** mais aussi une attente d'une **certaine flexibilité des temps souhaitée par les salariés.**
- Bien sûr aussi le **télétravail porte en lui une absence de contrôle des durées de travail réellement effectuées par les salariés** que le manager ne peut plus voir et réguler.

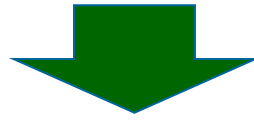
# Mise en œuvre du télétravail en rythme de croisière

Avec plus de **20 000 accords sur ce thème sur les derniers mois** on peut dire que **le télétravail s'installe dans la durée** dans les entreprises (ce qui n'est pas antinomique d'une volonté des directions de faire revenir les salariés au bureau avec la fin du « télétravail obligatoire »)



Les **salariés sont majoritairement assez satisfaits** de pratiquer le télétravail compte tenu du **gain sur les temps de transport et de l'autonomie qu'ils y trouvent** souvent.

C'est sans doute là aussi une partie de la motivation des directions dans ces accords : Ouvrir et faire perdurer le télétravail en l'organisant et le régulant (on parle maintenant de travail hybride), présenter un **attrait social pour les salariés et une certaine agilité en cas de crise nouvelle**



Ces accords globalement **ne se limitent pas à une organisation matérielle du télétravail** mais ce sont des **revues complètes des organisations** qui sont opérées.

Les salariés sont plus et mieux équipés et pas question de phase expérimentale mais **différentes options de télétravail, une définition des emplois ou activités ne pouvant être réalisés en télétravail et des fonctions managériales revisitées.**

On observe une **grande variété de curseurs du télétravail** et certains accords interrogent même sur la réalité de la mise en œuvre du volontariat (télétravail présenté comme une norme avec un nombre de jours requis minimum) **et de la réversibilité pour le salarié**



Alors que le Médef était d'abord réticent à conclure un accord national sur ce thème, il s'est finalement engagé mais sur un **accord non normatif qui complète le premier ANI de 2005** sur ce thème et aborde des problématiques apparues pendant le confinement.

Il renvoie largement la **négociation au niveau de l'entreprise** sur ce thème et la **privilégie sur la mise en place de chartes** qui ne peuvent intervenir qu'à défaut d'accord.

# L'ANI du 26 novembre 2020 sur le télétravail

Il prend en compte **2 volets du télétravail : régulier et exceptionnel** en réaffirmant **qu'en dehors des situations exceptionnelles le double volontariat s'impose même si aucun écrit pour formaliser un accord mutuel n'est imposé** (seulement recommandé). Parmi les points clés :

## Le 100% télétravail n'est pas souhaitable

L'ANI n'impose toutefois pas une part de travail dans l'entreprise : parler d'articulation ou d'organisation hybride est une façon de reconnaître la flexibilité apportée par le télétravail mais aussi la nécessité de préserver le collectif et le lien.

Cela invite à ne plus regarder le télétravail comme un dispositif individuel mais comme une organisation collective.

## Le télétravail n'est pas exclusivement à domicile :

la notion de **tiers lieux** est une piste ouverte.

Des accords d'entreprise acceptent déjà que le salarié ait plusieurs adresses de télétravail.

## Le télétravail peut engendrer des frais :

L'ANI réaffirme ce **principe** que l'ordonnance Macron refusait **mais c'est encore timide**.

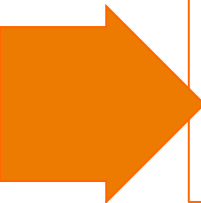
C'est néanmoins une avancée qui permet de négocier : « *il appartient à l'entreprise de prendre en charge les frais...* »(3.1.5)

## Communication et accompagnement:

L'ANI évoque **plus particulièrement la communication avec les représentants du personnel** qui mérite d'être déployée.

Il **affirme le nécessaire accompagnement des salariés et managers** (ces derniers ayant un rôle clé qui mérite d'être abordé dans les accords)

# Des risques liés à la pratique du télétravail à prévenir... 1/2



Le télétravail intensif vécu pendant plus d'un an a révélé des risques professionnels multiples (physiques et psychiques) qui continueront d'exister si le télétravail est pérennisé sans **encadrement ni limite**, si le volontariat pour travailler n'est pas respecté ou la réversibilité n'est pas un vrai droit du salarié. **La prévention de ces risques est essentielles**

## L'environnement physique de travail

Il est question ici du **matériel utilisé** (vrai écran, siège adapté, bureau) **et de son positionnement** mais aussi de **l'espace de travail** (éclairage, circulation de l'air, installations électriques ...)

Les **risques liés au travail sur écran** (fatigue visuelle par exemple) peuvent être majorés en télétravail car le travail s'exerce dans un espace domestique conçu différemment et le temps d'exposition aux écrans augmente.

## L'environnement domestique et social

Le télétravailleur a **besoin d'un relatif isolement pour être en condition** pour travailler.

Or les salariés ne disposent pas toujours d'un espace dédié et il faut **rechercher au maximum une séparation claire** (espace et temps) **entre la sphère personnelle et professionnelle** (sans doute plus particulièrement pour les femmes) ce qui est moins évident chez soi (plus de coupure transport).

**Le télétravailleur est aussi plus isolé** (exécution du travail d'un lieu où il ne peut parfois être ni vu ni entendu et avec une faible probabilité de visite). **La gravité de tous les risques peut être accrue par l'absence d'assistance.**

Et si l'isolement peut favoriser la concentration il **peut aussi aussi développer toutes formes d'addictions** et le risque de dépression. Les **violences conjugales** sont aussi un risque.

# Des risques liés à la pratique du télétravail à prévenir 2/2

## Les outils et les ressources

Le télétravail engendre nécessairement une **forte dépendance aux TIC** qui relie le télétravailleurs à ses collègues, managers, à l'entreprise.

Outre les formations qui peuvent être déployées régulièrement la **qualité et la disponibilité du support informatique est importante** pour soutenir les télétravailleurs en cas de problème. Le **manager** a plus que jamais un rôle de soutien

## Le collectif de travail

Si le collectif ne se construit pas nécessairement autour d'une proximité physique il est **nécessaire que le télétravailleur puisse rester au contact de ses collègues** (ses outils doivent être fiables).

La **sensibilisation des salariés qui ne télétravaillent pas à la réalité du télétravailleurs** est aussi essentielle pour éviter les **fractures sociales ou une perception erronée** qui renforce l'isolement. Le télétravail à 100% n'est pas recommandé

## Autonomie, charge et temps de travail

Télétravail rime avec plus grande autonomie et des **contraintes différentes** de celles du bureau. Le **rythme de travail ne se cale plus sur les sollicitations extérieures**. Selon les individus cela peut générer une plus grande productivité / créativité ou au contraire **du stress**.

**La durée du travail peut rapidement s'allonger** si l'autorégulation du salarié par lui-même n'est pas maîtrisée (débordement, acceptation d'une charge excessive).

**Le mode de suivi managérial de l'activité peut s'effectuer sur des indicateurs différents et sans visibilité de toutes les contraintes du télétravailleur** (source de stress)

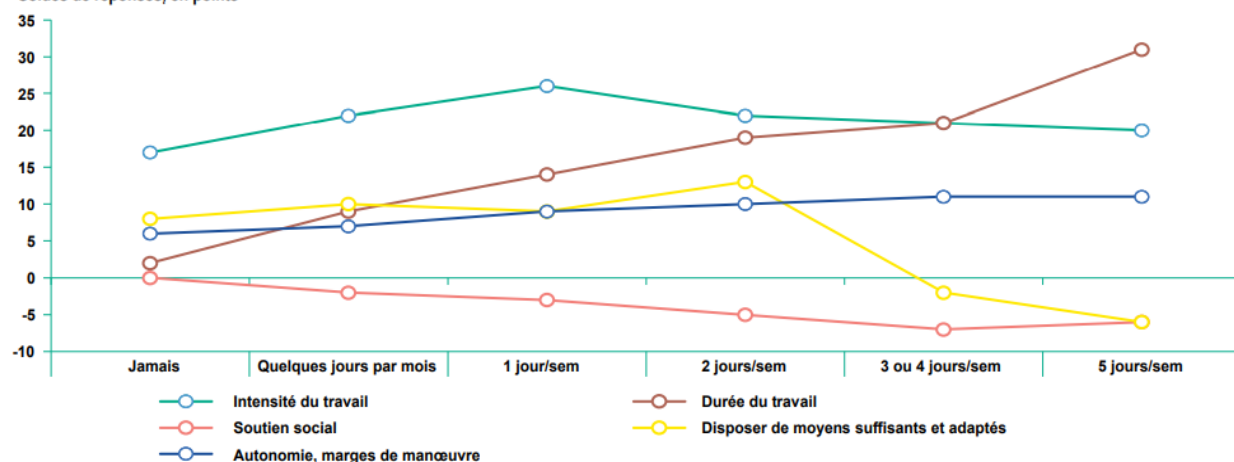


# L'intensité du télétravail à appréhender

- **L'étude DARES de mai 2021** sur les conditions de travail et les RPS des télétravailleurs pendant la crise sanitaire (étude menée en janvier 2021) **montre des impacts différenciés selon l'intensité du télétravail.**
- Il en ressort que si l'intensité du travail est stable selon le volume de télétravail **le soutien social et la question des moyens se posent clairement pour les télétravailleurs intensifs.** L'accroissement des durées de travail est aussi plus important pour eux.
- Au plan de la santé **les troubles du sommeil et les douleurs sont aussi plus fréquents pour ceux qui télétravaillent 3 jours ou plus par semaine**

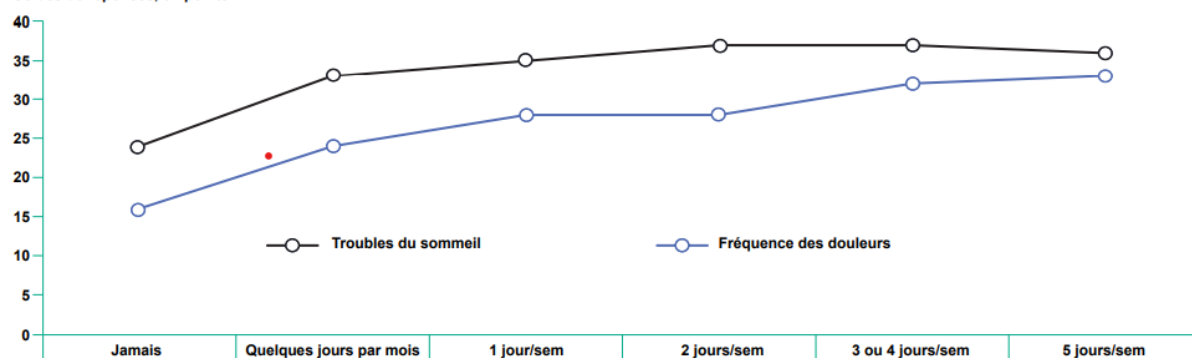
GRAPHIQUE A | Évolutions des horaires et rythmes de travail selon l'intensité du télétravail

Soldes de réponses, en points



GRAPHIQUE B | Évolution des troubles du sommeil et des douleurs selon l'intensité de la pratique du télétravail

Soldes de réponses, en points



Lire : en janvier 2021 parmi les télétravailleurs qui télétravaillent 5 jours/ semaine la proportion qui déclarent des troubles du sommeil est 36 points plus élevée que ceux qui n'en déclarent pas

Source DARES enquête TraCov

# Les fonctionnalités et aménagements des espaces de travail revisités

## Développement du flex-office - réduction / réaménagement des espaces

La mise en œuvre du flex office s'invite dans la plupart des accords télétravail : Dans ce concept, les **bureaux attitrés sont réduits à portion congrue** et les **salariés invités à regrouper leur affaires dans des casiers individuels**, à limiter le stockage.

Ils **se positionnent sur les espaces libres ou les espaces collaboratifs** (plateaux, bureaux individuels, salles de rdv/réunion) en fonction de leurs besoins (et des places libres!) **lors de leur venue au bureau**. Couplé à du télétravail régulier **la réduction des surfaces immobilière est parfois conséquente**.

Les locaux **se dotent d'espaces de convivialité plus conséquents** pour contrebalancer l'isolement du télétravail favoriser la créativité en rompant la routine et **encouragent une transversalité des rencontres sur le lieu de travail**.

Facilité par la démocratisation du télétravail, **le flex-office suppose toutefois une démarche managériale adaptée**. Il peut s'avérer **désastreux si les espaces sont sous estimés** ou qu'il n'est pas **assorti d'une organisation / régulation** (réservation des espaces pour une bonne coordination )

## L'attractivité des lieux de travail en question

Flex-office ou pas, télétravail pérennisé ou pas l'épisode sanitaire avec du télétravail « plus que recommandé » implique aussi de **donner envie aux salariés de revenir au travail** (plus particulièrement ceux qui ont de bonnes conditions de télétravail à domicile)

Par contre **la restauration collective sur ou à proximité des lieux de travail a beaucoup souffert du télétravail massif** et ne retrouvera pas forcément l'équilibre d'antan : Elle **doit se réinventer**.

**Sodexo le géant de la cantine s'est récemment associé à uber eats pour permettre aux détenteurs de la carte Sodexo Pass restaurant de se faire livrer des repas sans minimum de commande** et jusqu'à 38 €. **Des services sont attendus des salariés ou de la flexibilité des lieux pour bénéficier d'un hyper choix** (hot spot, espace de coworking...)

# Les déplacements professionnels : vers plus de sélection?

- Dans les périodes les plus fortes de la crise, même si les déplacements professionnels constituaient des dérogations aux restrictions de déplacement ils ont connu un coup d'arrêt.
- **Aujourd'hui les restrictions de déplacements sont globalement levées** (même s'il y a des exigences de pass sanitaire pour l'usage des transports en commun TGV, avion) **mais les entreprises ont aussi compris qu'elles pouvaient être plus sélectives sur les déplacements professionnels d'autant que pendant la crise la relation client et le business ont aussi largement utilisé les TIC.**

**La mobilité liée à l'emploi est reconsidérée** : recentrée sur l'essentiel s'agissant des déplacements professionnels occasionnels tant les outils techniques permettent aujourd'hui de se réunir, de partager des documents et informations, de signer des contrats.

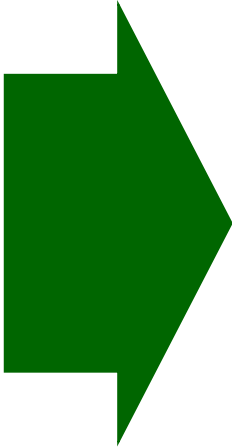
**Les réunions des IRP en visio s'effectuent avec beaucoup moins de freins** qu'auparavant et il est probable que davantage d'accords CSE feront évoluer les limites légales liées à cette forme de réunion

**En parallèle on peut aussi noter un développement des modes de transports plus respectueux de l'environnement** (véhicule électrique, politique vélo, favorisation des transports en commun) : sous certains aspects cela participe aussi des conditions de travail.

Cela s'ajoute naturellement à la **réduction des flux de passagers dans les transports en commun des grandes agglomérations** liée au télétravail et peut être un effet pour la réduction des embouteillages

# Le lien aux représentants du personnel à intégrer aux conditions de travail

- Parce qu'en entreprise les **élus du personnel et les délégués syndicaux n'ont pas toujours accès dans le cadre de leur mandat aux TIC** (ou alors de manière très limitée et contrôlée) alors que ceux-ci sont déployés partout.
- **A l'heure actuelle encore l'accès à l'intranet est prévu pour les seules OS mais l'usage du mail pour les communications / échanges des représentants du personnel vers / avec les salariés est conditionné à un accord de l'employeur.**



Le développement du télétravail et l'usage intensif des TIC dans l'exécution du travail **ne permet un accès facile des délégués aux salariés notamment parce que le télétravail s'est développé. L'usage des outils externes** (réseaux sociaux, site internet) ne compense pas totalement cette carence

Il est important de faire évoluer l'accès des représentants aux TIC et d'organiser une **plus grande symétrie des moyens**. Cela pourrait utilement se faire avec le renouvellement des CSE (négociation / révision des accords de fonctionnement). L'ANI sur le télétravail signé en novembre 2020 insiste d'ailleurs pour intégrer cette dimension dans les accords télétravail.

**Le développement des CSSCT** (obligatoires seulement à partir de 300 salariés) **et de leurs moyens pourrait aussi être un enjeu à l'occasion du renouvellement des CSE.**

# Nouvelle relation manager / managé?

La brutalité de la crise sanitaire a conduit à devoir prendre des décisions rapides et à s'organiser autrement. **Cette transition forcée a consacré des organisations plus plates et a obligé la confiance** dans l'investissement des salariés.



**Les organisations ne pourront plus plaider contre les demandes de télétravail** sous prétexte que ce n'est pas possible et peut être même d'une manière générale verra-t-on **évoluer la vision du présentisme**



La crise a **bouleversé les habitudes personnelles et sociales et les relations professionnelles.**  
Cette évolution **pourrait consacrer un nouveau style de management par la confiance** : plus agile et moins mécanique dans les modes de contrôle, davantage au soutien de collaborateurs plus autonomes et au maintien du lien social.  
**Le « leadership » et les « soft skills » sont à redéfinir**



Du côté des salariés **des concessions ont été faites aussi au profit d'une plus grande autonomie** et une demande de flexibilité.  
Télétravail ou pas **c'est une réhumanisation des méthodes de management que souhaitent les salariés.**

# La gestion des risques professionnels et la prévention

Le recensement des risques professionnels auxquels sont exposés les salariés et l'évaluation de leur fréquence et gravité assortis des moyens de prévention mobilisés figurent au DUERP (document unique d'évaluation des risques professionnels) depuis 2001 dans toute entreprise.

Cette pratique va connaître des évolutions



Les **protocoles sanitaires successifs ont préconisé des mises à jour**

notamment compte tenu du risque de contamination avec obligation pour les entreprises d'inscrire les mesures de prévention qu'elles ont prises (des gestes barrière classiques, équipement, au télétravail en passant par l'aménagement de certaines tâches).



La **loi Santé au travail d'août 2021** a renforcé le DUERP notamment en exigeant une **traçabilité collective des expositions**.

Le dépôt des mises à jour des documents s'effectuera sur un portail numérique.

En outre **il est désormais prévu que le CSE n'ait pas seulement accès au DUERP mais qu'il y ait une véritable consultation à son sujet**.



Les **médecins de ville pourront participer au suivi médical des travailleurs**.

Le **médecin du travail pourra avoir accès au dossier médical partagé et l'alimenter** (sans pour autant que l'entier dossier médical professionnel y soit intégré).

**A titre expérimental dans 3 régions les médecins du travail pourront prescrire des arrêts et des soins liés à la prévention au travail.**

# La formation des représentants du personnel à la SSCT

Parmi les bonnes nouvelles pour les représentants du personnel le renforcement des formations SSCT qui devraient entrer en vigueur à compter d'avril 2022

## Droits à la formation SSCT actuels

3 jours de formation financés par l'entreprise (coût pédagogique et absence rémunéré) pour les élus du CSE d'entreprise de 11\* à 300 salariés

5 jours de formations financés pour les entreprises de plus de 300 salariés

\* l'ordonnance Macron avait déjà ouvert le droit à formation SSCT à partir de 11 salariés (auparavant c'était uniquement pour les CHSCT à partir de 50 salariés)

## Droits à la formation SSCT tels qu'issus de la loi santé au travail

5 jours de formation initiale financés par l'entreprise (coût pédagogique et absence rémunérée) pour tous les élus du CSE (titulaires et suppléants) à partir de 11 salariés

Ce sont clairement des moyens nouveaux accordés aux petits CSE qui n'ont pas toutes les prérogatives mais qui voient officialiser un rôle d'action et de prévention

# Activité partielle et charge de travail

- Pendant la crise sanitaire les activités des entreprises ont été parfois à l'arrêt (restauration, salles de sport par exemple) ou réduites par la crise ce qui a aussi conduit à placer tout ou partie des salariés en activité partielle c'est-à-dire une réduction forcée du temps de travail assortie d'un soutien financier de l'Etat amené à décroître (ce qui s'est produit depuis juin) .
- En parallèle à compter de l'été 2020 un nouveau dispositif d'activité partielle de longue durée (APLD) est entré en vigueur permettant de mettre en œuvre par accord collectif une activité partielle (réduction horaire plafonnée à 40%) de longue durée (pouvant prospérer sur une période de 3 ans maximum) et permettant de conserver un financement haut des périodes chômées.
- **La signature et le dépôt de tels accords « APLD » est encore possible jusque fin juin 2022 pouvant donc potentiellement permettre d'utiliser les 40% de temps chômés jusqu'en juillet 2025.**



Aujourd'hui encore et bien que l'activité reprenne **bon nombre d'entreprises sont encore couvertes par ce type d'accords.**

**Les questions pilotage des temps de travail/temps chômés et d'équilibre entre les temps travaillés et la charge peuvent être prégnantes.** Une vigilance s'impose pour éviter une intensification du travail s'ajoutant à celle parfois vécue en télétravail (quand celui-ci est pérennisé).

**Le suivi des APLD et la réalisation d'un nouveau diagnostic régulier pour vérifier la pertinence de la perpétuation du dispositif est indispensable.**



# Pour conclure

- On peut remarquer que la **notion d'hygiène**, qui figurait explicitement dans l'appellation de l'ex CHSCT **n'a finalement jamais autant fait parlé d'elle que lors de la crise sanitaire** : les gestes barrières comme se laver les mains ou changer régulièrement ses équipements de protection individuels : gants, masques, blouses ... relevaient assurément de l'hygiène qui protège aussi la santé des salariés.
- Mais **ce sont aussi et surtout sur les conditions de travail qu'il faut réfléchir maintenant**:
  - **Les relations humaines** (collaborateurs – management) **et sociales** (dialogue, négociation) **doivent évoluer**
  - La **nouvelle donne post covid** implique des **conditions de travail à adapter, invite à innover et à investir sur le long terme** (équipement, nouvelles technologies)
  - **La relation au temps et lieu de travail est à réinventer**
- Pour aborder ces sujets **la négociation QVT est un outil à prioriser**. Pour rappel cette négociation obligatoire a lieu tous les 3 ans mais même si vous avez déjà un accord récent rien n'interdit de raccourcir le tempo pour l'adapter au besoin et à l'actualité
- **Au quotidien enfin le DUERP est un outil qui devrait se dynamiser** : Les tribunaux (jurisprudence Amazon pendant le 1<sup>er</sup> confinement) avaient déjà dit la nécessaire association des **représentants du personnel** sur la démarche ; ils **devront dorénavant être véritablement consulté sur ce document et ses différentes évolutions** (entrée en vigueur des dispositions de la loi santé en mars 2022)