

Prévention des risques psychosociaux en cas de télétravail

Brochure pour l'employeur

Sommaire

Introduction	3
1. Impact positif du télétravail sur le bien-être psychosocial	3
2. Risques psychosociaux en cas de télétravail	4
3. Que dit la loi ?	5
4. Prévention des risques psychosociaux chez les télétravailleurs	7
5. Le rôle de l'organisation et du supérieur hiérarchique	11
6. Commencer par une analyse de risques	12
7. L'offre du Groupe IDEWE	14



De plus en plus d'organisations adoptent le travail non limité dans le temps et dans l'espace. Leurs travailleurs peuvent donc choisir où et quand ils travaillent. Ils peuvent aussi déterminer en grande partie leurs modalités de travail. Ce système offre de nombreux avantages, tant pour l'employeur que pour le travailleur : plus d'autonomie, moins de pertes de temps, moins de problèmes de mobilité, etc. Le travail non limité dans le temps et dans l'espace nécessite toutefois une approche et une organisation différentes, ce qui peut avoir un impact sur le bien-être psychosocial des travailleurs.

Le télétravail est l'une des facettes du travail non limité dans le temps et dans l'espace. Il désigne toutes les prestations qui peuvent avoir lieu à domicile, qu'il s'agisse de mettre des documents sous enveloppe ou de répondre au téléphone, par exemple. Il implique que le travailleur travaille de chez lui ou depuis un autre lieu, et qu'il reste en contact avec son employeur par téléphone et par ordinateur.

Le choix du télétravail doit être mûrement réfléchi, tant pour le travailleur que pour l'employeur. Lorsqu'une organisation décide d'instaurer le télétravail, il est important qu'elle fasse le point sur la prévention des risques psychosociaux. Elle doit également veiller à l'aménagement du poste de travail pour prévenir les risques ergonomiques. Cette brochure est consacrée aux risques psychosociaux.

1

Impact positif du télétravail sur le bien-être psychosocial

Bien que les effets à long terme du télétravail sur le bien-être psychosocial soient encore peu connus, certains aspects positifs ont déjà pu être identifiés :

- Amélioration de l'équilibre entre travail et vie privée
- Augmentation du sentiment de liberté, de responsabilité et d'autonomie
- Renforcement de l'implication des travailleurs
- Diminution de l'absentéisme pour maladie
- Gain de temps
- Satisfaction du besoin de travailler sans être dérangé
- Employabilité prolongée

2

Risques psychosociaux en cas de télétravail

D'autres études démontrent que le télétravail est également lié à des risques psychosociaux. La liste suivante reprend les risques les plus fréquents issus de la littérature et de la pratique :

- Le manque de cohésion sociale : parce qu'ils doivent davantage communiquer à distance, les travailleurs doivent développer d'autres comportements et compétences. S'ils n'y parviennent pas, des malentendus peuvent survenir. Les travailleurs peuvent aussi se sentir moins liés à l'organisation et à leurs collègues, ce qui peut entraîner une distanciation, une diminution du plaisir au travail et un sentiment d'isolement social.
- D'après plusieurs études, les télétravailleurs bénéficient globalement d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, mais certains éprouvent des difficultés à arrêter de travailler.
- Il peut arriver que les travailleurs finissent par être réduits à des chiffres (dépersonnalisation) lorsque l'aspect professionnel est le seul qui soit pris en considération, au détriment de l'aspect social du travail.
- Une sorte d'individualisme peut également apparaître entre collègues si chacun est évalué sur la base d'objectifs de résultats. Les travailleurs peuvent en venir à se dire que leur travail personnel est le seul qui compte et négliger l'esprit d'équipe.



Quelques situations issues de la pratique

- Myriam travaille très souvent de chez elle et a peu de contacts avec ses collègues. Depuis quelque temps, elle manque d'énergie et elle a du mal à se mettre au travail. Quelques semaines plus tard, le médecin lui diagnostique un burn-out. Aucun de ses collègues ne l'avait vu venir ni n'avait perçu le moindre signal.
- Pour Charles, qui dirige quatre account managers, il n'est pas facile d'assurer une gestion axée sur les résultats. Il rencontre surtout des difficultés avec Linda. Il pense qu'elle travaille beaucoup moins que le reste de l'équipe, mais il n'a aucun contrôle sur elle car elle est presque toujours sur la route.
- Catherine ne vient au bureau que le lundi et le jeudi. Les autres jours, elle est en télétravail. Quand elle vient le jeudi, elle a très souvent l'impression d'avoir raté des informations.

3

Que dit la loi ?

L'employeur est tenu de prendre les mesures nécessaires pour prévenir les risques psychosociaux au travail, pour prévenir les dommages découlant de ces risques ou pour limiter ces dommages.

Révision de la loi sur le bien-être

La loi sur le bien-être a été revue en 2014 sous l'angle des risques psychosociaux et intégrée dans le Code du bien-être au travail. Le titre 3 du livre 1^{er} du code, relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail, contient des dispositions qui concernent notamment l'analyse de risques et les mesures de prévention, les différentes procédures accessibles aux travailleurs qui estiment subir des dommages suite à l'exposition à des risques psychosociaux au travail et le statut du conseiller en prévention aspects psychosociaux et de la personne de confiance.

Risques psychosociaux

Les risques psychosociaux au travail sont définis comme la probabilité qu'un ou plusieurs travailleurs subissent un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger.

CCT n° 85

L'instauration du télétravail ne nécessite aucun accord préalable au niveau de l'entreprise, par exemple sous la forme d'une CCT. Cependant, il est souhaitable qu'une CCT soit conclue afin d'encadrer le télétravail et de tenir compte de tous ses aspects. À cet égard, les dispositions de la CCT sont en effet minimales.



Plus d'informations ?

- CCT n° 85 sur le site du Conseil national du travail : www.cnt-nar.be/Cct-liste.htm
- Brochure « Clés pour le télétravail » du SPF ETCS : www.emploi.belgique.be.

4

Prévention des risques psychosociaux chez les télétravailleurs

Vous trouverez ci-dessous une série de mesures et de points importants en rapport avec l'organisation du travail, le contenu du travail, les conditions de travail, les conditions de vie au travail et les relations interpersonnelles au travail, à prendre en compte pour la prévention des risques psychosociaux chez les télétravailleurs. Nous expliciterons également quelques éléments de la CCT n° 85.

Organisation du travail

- Le supérieur hiérarchique peut déterminer si certaines tâches peuvent être exécutées en télétravail en concertation avec les travailleurs intéressés. Il est important de convenir clairement des résultats visés et des normes de qualité et de quantité.
- Selon l'utilisation qui sera faite des possibilités de télétravail, les tâches peuvent être réorganisées. Le cas échéant, les changements sont mis en place d'un commun accord avec tous les travailleurs concernés, en vue d'atteindre le meilleur niveau d'efficacité et de satisfaction au travail pour tous.
- Le supérieur hiérarchique et le ou les travailleurs doivent organiser et définir ensemble les modalités de l'élaboration des rapports et du suivi des résultats.

Au moment d'instaurer un nouveau mode de fonctionnement, il faut tenir compte de la culture de l'organisation.

- La culture actuelle est-elle adaptée à l'instauration du télétravail ?
Le département est-il prêt ? Qu'en est-il de la collégialité et de l'acceptabilité ?
Le projet remporte-t-il une adhésion suffisante ?
- La culture actuelle est-elle suffisamment orientée vers les résultats ?
Les chances de réussite seront meilleures si les travailleurs sont déjà conscients qu'ils doivent fournir des résultats et qu'ils sont évalués sur cette base.
- Existe-t-il une confiance mutuelle suffisante entre le management et les travailleurs ?
- Les travailleurs sont-ils investis dans leur travail ? Prennent-ils eux-mêmes les initiatives nécessaires pour atteindre le niveau de performance attendu ?
Ces éléments augmentent également les chances de réussite.



- Règne-t-il une culture de la communication ouverte au sein de l'organisation ? C'est le cas lorsque les conditions suivantes sont réunies :
 - Lorsqu'un travailleur a un problème, il n'hésite pas à en parler à son supérieur hiérarchique.
 - Les collègues peuvent se donner du feed-back mutuel de façon naturelle.
 - Personne ne garde jalousement ses informations, les travailleurs ont l'habitude de partager leurs connaissances.
 - Il règne une ambiance détendue parmi les travailleurs.
 - Les travailleurs peuvent compter l'un sur l'autre.
 - Il n'y a ni tension, ni concurrence entre différents petits groupes au sein du département.

Contenu du travail

- Vous pouvez répertorier au préalable les tâches et les activités pour lesquelles le télétravail est possible. Du fait de leur nature, les missions chez les clients (par exemple, les missions permanentes sur place) peuvent ne pas se prêter au télétravail.
- Il doit être possible de mettre en place une planification par phases et un rythme adapté, en fonction des possibilités et des besoins de chaque travailleur. Chacun doit pouvoir acquérir de l'expérience en matière de travail à distance.

Conditions de travail

- L'un des principes les plus importants de la CCT n° 85 prévoit que le télétravail doit s'effectuer sur une base volontaire, aussi bien pour le travailleur que pour l'employeur.
- Une convention doit être établie par écrit pour chaque télétravailleur individuellement, au plus tard au moment où il en débute l'exécution. Un contrat de travail en cours fait l'objet d'un avenant écrit. Ce document doit mentionner :
 - La fréquence du télétravail et, éventuellement, les jours de télétravail et les jours et/ou heures de présence dans l'entreprise.
 - Les moments auxquels le télétravailleur doit être joignable et par quels moyens.
 - Les moments auxquels le télétravailleur peut faire appel à un support technique.
 - Les modalités de prise en charge des frais.
 - Les dispositions relatives aux équipements et aux pannes (en particulier en ce qui concerne les coûts et frais).
 - Les conditions, les règles spécifiques et le délai de notification en cas de cessation du télétravail.
 - Les possibilités de renouvellement dans le cas où la convention de télétravail est conclue pour une durée déterminée.
 - Le ou les lieux où le télétravailleur a choisi d'exécuter son travail.
- À défaut de convention écrite, le télétravailleur a le droit d'intégrer ou de réintégrer les locaux de l'employeur.
- Aux termes de la CCT n° 85, les télétravailleurs bénéficient des mêmes droits que les travailleurs comparables occupés dans les locaux de l'employeur. Des accords spécifiques complémentaires collectifs et/ou individuels peuvent être conclus pour tenir compte des particularités du télétravail. Les télétravailleurs sont informés des conditions de travail et en particulier des conditions complémentaires.
- Les télétravailleurs gèrent l'organisation de leur travail dans le cadre de la durée du travail applicable dans l'entreprise. La charge de travail et les critères de résultat sont équivalents à ceux des travailleurs comparables occupés dans les locaux de l'employeur.

Conditions de vie au travail

Les équipements, connexions et communications fournis pour le télétravail sont-ils suffisants pour exécuter les tâches dans les mêmes conditions que dans les locaux de l'entreprise ?

- L'employeur prend-il en charge les coûts de ces équipements, connexions et communications ?
- Les travailleurs sont-ils informés des règles à respecter en matière de sécurité et de santé dans le cadre du télétravail ?
- Suivant la CCT n° 85, les télétravailleurs ont les mêmes droits à la formation et aux possibilités de carrière, mais aussi les mêmes droits collectifs que les travailleurs occupés dans les locaux de l'employeur.

Relations interpersonnelles au travail

- De préférence, le télétravailleur doit entretenir des contacts sociaux suffisants avec ses collègues. De plus en plus, le consensus veut que le travail délocalisé ne dépasse pas trois jours par semaine pour un emploi à temps plein.
- Le supérieur hiérarchique doit adapter son mode de communication et de collaboration.
- Des dispositions doivent être prises entre le supérieur et le télétravailleur, mais aussi avec les collègues directs afin de gérer l'impact sur le travail de chacun.
- Des accords pris entre collègues doivent permettre une répartition optimale du télétravail au sein de l'équipe, de manière à tenir compte au mieux des intérêts et possibilités de chacun. Dans cette optique, le supérieur hiérarchique et les membres de l'équipe peuvent définir des priorités et des critères adéquats.



5

Le rôle de l'organisation et du supérieur hiérarchique

Il est important de bien réfléchir à la question du bien-être psychosocial des travailleurs. Les supérieurs hiérarchiques doivent bénéficier d'un accompagnement suffisant et de formations adaptées pour pouvoir gérer les modalités du travail non limité dans le temps et dans l'espace.

Souvent, les supérieurs hiérarchiques craignent de perdre le contrôle, par manque de connaissance des technologies ou par peur de voir leur position menacée.

Le supérieur hiérarchique doit axer sa gestion sur les résultats. Les exigences qu'il fixe à ses collaborateurs doivent être claires et réalistes. Il doit montrer un intérêt sincère et s'impliquer dans leur domaine de travail. Il doit également tenir compte du fait que ses collaborateurs ne seront pas disponibles sur simple demande. Il lui faut donc anticiper en planifiant efficacement le fonctionnement du service.

La gestion axée sur les résultats nécessite un style de management particulier, qui vise à définir des conditions, à écouter et à favoriser une collaboration optimale entre les membres de l'équipe. Avez-vous le profil d'un coach stimulant, ou plutôt un style très directif ? Avez-vous suffisamment confiance en vos collaborateurs ? Êtes-vous capable de lâcher prise dans une mesure suffisante ?

La coordination à distance nécessite l'utilisation de moyens de communication électroniques. Si l'organisation applique déjà une approche orientée vers les résultats, le projet de télétravail aura plus de chances de réussir.

Capacités de planification et d'organisation, attitude positive par rapport au télétravail, aptitude à fixer des objectifs clairs et à donner du feed-back, approche novatrice et flexible de la gestion d'équipe : telles sont les compétences qu'un supérieur hiérarchique doit posséder pour réussir l'instauration du télétravail.

6

Commencer par une analyse de risques

Même lorsque toutes les parties disposent des compétences adéquates et qu'il règne une culture favorable dans l'organisation, il est important de répertorier soigneusement les risques psychosociaux au préalable. À cet effet, l'analyse de risques est un outil indispensable.

Analyse de risques globale pour les aspects psychosociaux

L'analyse de risques globale pour les aspects psychosociaux permet d'identifier les risques de manière préventive.

Dans le cadre de l'analyse portant sur l'ensemble des risques susceptibles d'affecter la santé des travailleurs, l'employeur doit tenir compte de tous les risques psychosociaux au travail, et ce, en dehors de toute forme d'incident. Comme pour tous les autres risques, l'analyse vise à déterminer si des facteurs de risque présents dans l'entreprise peuvent avoir une influence sur la santé des travailleurs (en provoquant du stress, des burn-out, des comportements abusifs au travail).

L'analyse des risques psychosociaux au travail doit être réalisée avec la collaboration des travailleurs. S'il dispose d'un conseiller en prévention aspects psychosociaux au sein de son service interne pour la prévention et la protection au travail, l'employeur est tenu de le faire participer à l'analyse de risques.



Analyse des risques d'une situation de travail spécifique au niveau collectif

Si des problèmes existent déjà, vous pouvez contacter le conseiller en prévention aspects psychosociaux d'IDEWE pour envisager une analyse des risques d'une situation de travail spécifique au niveau collectif.

Un membre de la ligne hiérarchique ou au moins un tiers des représentants des travailleurs au comité peuvent demander une analyse lorsqu'ils constatent un risque eux-mêmes ou lorsqu'ils en sont informés par les travailleurs. L'employeur est alors dans l'obligation de réaliser une analyse de risques. Il est possible qu'une situation conflictuelle récurrente ou une augmentation du taux d'absentéisme ou de turn-over ait été constatée dans un service ou un département de l'entreprise, auquel cas la situation doit être analysée.

Cette analyse de risques est principalement menée au niveau collectif (groupe). L'objectif est de prendre des mesures de prévention individuelles et collectives. Cette approche collective permet de diminuer le nombre de demandes d'interventions individuelles émises par les travailleurs.

Analyse des risques d'une situation de travail spécifique au niveau individuel

Il est également possible de faire réaliser une analyse des risques d'une situation de travail spécifique au niveau individuel.

Un travailleur qui estime subir un dommage pour sa santé en raison de risques psychosociaux au travail peut demander que le conseiller en prévention aspects psychosociaux mène une analyse de risques pour sa situation spécifique.



7

L'offre du Groupe IDEWE

Le Groupe IDEWE peut vous aider à instaurer le télétravail dans votre organisation. Nous vous proposons notamment :

- Une assistance pour la réalisation d'une analyse de risques
- Une assistance pour l'élaboration d'une politique de télétravail
- Une assistance pour l'aménagement et la transformation innovante de locaux
- Des ateliers pour les supérieurs hiérarchiques et les collaborateurs

Consultez également nos dépliants et brochures :

- Pas à pas vers une politique de bien-être psychosocial
- Risques psychosociaux en cas de restructuration
- Un environnement propre et ordonné
- S'asseoir efficacement
- Prenez soin de votre dos et de votre nuque
- Promotion de l'activité physique
- Assis d'accord, mais pas immobiles !

Notes

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

Bureaux régionaux du Groupe IDEWE

Contactez-nous – Nous nous ferons un plaisir de vous aider !

Antwerpen

Tél. 03 218 83 83

antwerpen@idewe.be

Hasselt

Tél. 011 24 94 70

hasselt@idewe.be

Namur

Tél. 081 32 10 40

namur@idewe.be

Bruxelles

Tél. 02 237 33 24

bruxelles@idewe.be

Leuven

Tél. 016 39 04 38

leuven@idewe.be

Roeselare

Tél. 051 27 29 29

roeselare@idewe.be

Charleroi

Tél. 071 92 74 60

charleroi@idewe.be

Liège

Tél. 04 224 76 43

liege@idewe.be

Turnhout

Tél. 014 40 02 20

turnhout@idewe.be

Gent

Tél. 09 264 12 30

gent@idewe.be

Mechelen

Tél. 015 28 00 50

mechelen@idewe.be

www.idewe.be | info@idewe.be

© IDEWE – Aucun extrait de cette publication ne peut, d'aucune façon et sous quelque forme que ce soit, être reproduit ou rendu public sans l'autorisation écrite de l'éditeur. Éditeur responsable : Dr Simon Bulterys, IDEWE, Interleuvenlaan 58, 3001 Louvain. 6361-1.1-202004-20384.