



Société d'Ergonomie
de Langue Française

Synthèse des ateliers d'échange avec les adhérents de la Self – 20 avril 2023

Thème : Le travail à distance

19 participant.es et 5 animateur.trice.s

Travail à distance : évolution sur le travail – évolution de la pratique de l'ergonome

1. **Quel impact sur l'évolution du travail** : sur les modalités de travail (du contrôle à l'autonomie), sur les collectifs et les moyens mis en œuvre pour les maintenir, sur les espaces de travail (optimisation surfacique qui permet de réduire les coûts : flex office...), sur les modes de management et leur impact, sur l'activité (intensification du travail ou maîtrise), sur la frontière entre le travail et le hors travail, sur la santé etc.
2. **Quel impact sur l'évolution de la pratique des ergonomes** : par rapport à la nature des demandes (enjeu économique et représentation uniforme de l'activité tertiaire), sur les modalités d'intervention (accès au terrain, observation avec effectif non complet, temps de restitution) sur le périmètre d'intervention, au domicile, dans les tiers lieux et ce que ça pose d'un point de vue méthodologique, éthique...
3. **Quel impact sur la formation des ergonomes** : Impact de la formation à distance reçues pendant la période de confinement, sur la pratique de ces ergonomes juniors ? quelle évolution future des modalités de formation ?

1. Impacts sur l'évolution du travail

Dans cette partie de la discussion, de nombreux thèmes ont été abordés : des questions de définitions, les bénéfices et les risques du travail à distance, les espaces et les temps de travail, les dimensions collectives de l'activité, le management à distance, et le sens du travail. Ces sujets sont repris successivement ci-dessous.

Définitions

Les participant.es soulignent l'importance de distinguer entre « travail à distance » et « télétravail », mais aussi la difficulté de stabiliser des définitions variant selon les personnes et les entreprises. Le télétravail se fait en-dehors des locaux de l'entreprise, généralement à domicile. En revanche, dans le cas du personnel sous-traitant, qui travaille loin des locaux de l'employeur, il s'agit de travail à distance, et pas de travail à domicile. Par ailleurs, quand on parle de travail « à distance », quelle distance évoque-t-on : la distance par rapport à son employeur, à l'objet de son travail, à son collectif de travail, etc. ? Les participant.es

s'accordent sur le fait que, assez souvent, le « travail à distance » ne fait pas l'objet d'un avenant au contrat de travail, contrairement au « télétravail ».

Dans le même ordre d'idée, les participant.es évoquent d'autres distinctions : notamment entre télétravail imposé (lors du confinement) et télétravail négocié, ou encore entre télétravail ponctuel d'adaptation à des situations imprévues (personne accidentée ne pouvant se déplacer, pratiquant le télétravail plutôt que d'être en arrêt maladie, par exemple) et le télétravail objet d'un accord. Ces diverses formes répondent-elles aux mêmes exigences ? Comment établir des seuils pour passer de l'une à l'autre ?

Au-delà du télétravail des employés de services, le travail à domicile existe depuis longtemps pour d'autres métiers, tels que les proviseurs qui logent sur leur lieu de travail, les agriculteurs, etc. Ces professionnel.les sont habitué.es à devoir mettre de la distance, pour éviter le surinvestissement dans le travail. Il s'agit de situations différentes de celles des enseignant.es qui, pendant le confinement, ont été contraint.es de mettre à distance leur objet de travail, en faisant de l'enseignement en ligne.

A noter enfin que le télétravail est un sujet très présent à la Commission européenne, au Conseil de l'Europe et à l'Institut syndical européen (ETUI).

Bénéfices pour les salarié.es

Pour certain.es participant.es, le télétravail devrait être considéré comme une ressource pour le personnel, car il permet de concilier la vie professionnelle et la vie personnelle. Des bénéfices sont évoqués, en matière de transport et d'organisation de la journée de travail, par exemple. Dans certains cas, le fait d'être à distance permet à des personnes de tenir leur poste.

Risques pour la santé

Un participant a soulevé la question de l'importance des risques liés au télétravail : n'attribue-t-on pas au télétravail plus de questions de santé, que ce n'est vraiment le cas ? On manque actuellement de données sur la sinistralité liée au télétravail. En effet, le recueil de données est souvent auto-administré, ce qui en limite la fiabilité. Il est nécessaire de disposer de statistiques sur le sujet par métiers, secteurs, etc.

Espaces de travail

Ce thème a occupé une large place dans les discussions, en raison des liens entre les espaces de travail (*open space, flex office, desk sharing, ...*) et le télétravail, aspects qui vont souvent de pair. Une personne évoque une intervention dans une entreprise, lors de laquelle un lien entre TMS et accord-cadre sur le télétravail a été identifié. Dans l'accord-cadre, le télétravail implique de disposer d'un espace défini, chez soi (tant de mètres carrés, un bureau de telle dimension, etc.), en échange de quoi les salarié.es peuvent travailler à domicile. Ceci était vécu comme si une partie de son logement appartenait, en fait, à l'entreprise.

Les gens sont encore très attachés à leur poste de travail. Dans beaucoup de services, on observe des conditions de travail très dégradées : par exemple, on trouve 3 personnes dans 10 m². Lorsque tout le monde est au téléphone, c'est invivable. En parallèle, il y a de nombreux bureaux vides. Cette question doit être prise en compte dans les projets architecturaux ; le problème, c'est que de nombreux projets sont déjà lancés. Avec l'augmentation du télétravail,

il y a un risque que l'on fasse moins attention au confort des espaces de travail, puisque les gens y passent moins de temps. On le constate aussi à titre individuel. Avant, on ne prenait déjà pas vraiment le temps de s'installer correctement sur son poste, en l'ajustant (son siège notamment) ; maintenant qu'on change de poste tous les jours, on ne va pas passer quotidiennement dix minutes à s'installer.

Pour les aménagements des espaces de bureau, la nouvelle version de la norme X35-102, qui traite des espaces individuels comme des espaces partagés, est intéressante pour aider à la mise en place des aménagements physiques, dans un contexte de télétravail. *A contrario*, une nouvelle norme dans le secteur public (circulaire de la Direction Immobilière de l'Etat du 8 février 2023) risque de rendre difficile l'intervention des ergonomes dans les projets architecturaux.

Enfin, un participant a évoqué le cas particulier des travailleur.euses nomades, qui travaillent avec du matériel et dans des conditions qui ne seraient pas acceptables dans un bureau classique (p.ex. dans les transports publics ou les aéroports).

Temps de travail

Une participante a mentionné ses travaux de recherche sur les nouvelles formes d'organisation du travail. Le travail à distance tend à octroyer/exiger plus de flexibilité. Même dans le secteur manufacturier, les entreprises essaient de mettre en place plus de flexibilité spatio-temporelle. Les personnes qui travaillent dans des bureaux ont plus de souplesse, avec le télétravail. Pour qu'il y ait plus d'équité avec celles qui travaillent dans la production, on accorde à ces dernières plus de liberté horaire, au niveau des heures d'arrivée et de départ.

Malgré l'absence de temps de trajet, on observe un allongement du temps de travail, lorsqu'on est en télétravail. La question de l'amplitude de la journée interroge sur le contrôle du temps et, plus largement, de l'activité des salarié.es, par l'entreprise. La mesure du temps de travail doit être faite par l'employeur, y compris pour les personnes qui travaillent au forfait. Or, on observe un certain transfert, vers les salarié.es, du contrôle du temps. Toutefois, on voit aussi apparaître des badgeuses digitales, par exemple avec des systèmes imposant de saisir un code sur son PC quand on l'allume et qu'on l'éteint.

Dimensions collectives

Avec le télétravail, les temps informels et sociaux diminuent. De plus, se voir seulement une fois par semaine limite les possibilités de régulation collective. Un participant évoque le cas d'une entreprise dans laquelle on a interrogé les salarié.es sur leurs perceptions de la possibilité, en télétravail, de monter en compétences et d'être en collectif. Ces questions des échanges et de l'apprentissage, transformées par le télétravail et réintroduites par l'intervention, se posent plus fortement que la direction de l'entreprise le pensait.

A propos d'une expérimentation dans un organisme public, une personne explique qu'il est difficile de concilier le fait de se croiser, d'avoir des temps au calme et d'éviter les bouchons. Depuis le confinement, il y a beaucoup de visioconférences et d'appels téléphoniques : désormais, lorsqu'on va au bureau, il arrive qu'on se gêne mutuellement.

Le télétravail soulève également la question de l'intégration des nouvelles recrues. On découvre ses collègues au fil de l'eau et on discute plus facilement avec chacun.e, mais il est difficile de savoir comment fonctionne le collectif.

Le télétravail n'est toutefois pas synonyme de délitement du lien social. Dans certains cas, des solidarités se sont mises en place depuis le Covid, entre chefs d'établissements scolaires notamment (via des groupes WhatsApp, entre autres). Ces échanges n'existaient pas, avant la pandémie.

Enfin, il ressort que plus la situation est dégradée, plus on a besoin d'aller au bureau.

Management

Un enjeu du télétravail est le management à distance. L'organisation du télétravail, en particulier la quantité autorisée, dépend beaucoup des managers, de leur aisance à gérer à distance et de leur rapport individuel avec le télétravail. Certain.es sont, plus que d'autres, dans le contrôle. Par ailleurs, le télétravail pose de nombreux problèmes de régulation de la charge par les responsables d'équipes. Leur rôle dans la détection des situations à risques est rendu difficile, pour des personnes qui ne sont quasiment plus sur site. Des managers mentionne aussi qu'il est devenu nécessaire d'appeler les gens et de trouver un moyen de les réunir, alors qu'avant il suffisait d'aller voir son équipe dans le bureau, pour partager un problème à régler ensemble. Enfin, dans certaines entreprises, on observe tantôt une difficulté à revenir au travail sur site, tantôt l'inverse.

Sens du travail

Une enquête a été conduite par un participant, dans un grand groupe international, sur le vécu et le rapport au travail. Le questionnaire était notamment le suivant : est-ce que le travail a gagné en intérêt et en sens ? Pour beaucoup de personnes, ce n'est ni l'un ni l'autre. Plus on monte dans la hiérarchie, plus on perd le sens de son travail, si celui-ci se fait à distance. En revanche, plus on descend dans la hiérarchie, plus on a de l'intérêt à travailler à distance ; on trouve plus d'intérêt au travail lorsqu'on est éloigné des supérieur.es hiérarchiques.

Avant la pandémie, on observait fréquemment des conditions de travail qui tiraient vers le rouge, notamment en termes de RPS. Pendant le Covid, les entreprises ont mis en place certains aménagements. Le télétravail a changé, avec la pandémie. Dorénavant, il y a davantage de télétravail opportuniste ; le sens du travail a changé, et on relève un phénomène de *quiet quitting* (je fais juste ce qui m'est demandé).

2. Impacts sur l'évolution de la pratique des ergonomes

Dans cette partie de la discussion, deux thèmes ont été abordés : les enjeux méthodologiques de l'intervention et de la recherche, dans un contexte de télétravail, et l'émergence de nouvelles demandes d'intervention.

Méthodologie

Le télétravail a des répercussions sur les méthodes de travail en ergonomie. La difficulté principale est de recueillir des informations à distance. Est-il envisageable, légitime, voire légal que l'ergonome se rende à domicile pour faire des observations et des entretiens chez les salarié.es ? Les expériences divergent, selon les participant.es. Une personne a indiqué que, tant dans le secteur public que privé, on a pu demander aux salarié.es de les visiter à domicile, et que ça n'avait pas posé de problème. *A contrario*, une ergonome interne a expliqué avoir

dû gérer des demandes d'études de postes en télétravail (droit à 2 jours de télétravail par semaine, présence obligatoire sur site une même journée collective), alors qu'elle ne pouvait pas se rendre à domicile. Une ergonome consultante, réalisant de nombreux aménagements de postes pour des personnes en situation de handicap, a décrit comme « une situation un peu étrange » le fait d'aller au domicile de la personne. Enfin, le télétravail complique l'intervention ergonomique aussi en raison de la difficulté – voire de l'impossibilité – de réunir tout le monde le même jour.

Les activités de recherche sont aussi impactées. Une participante a indiqué que, pour un projet mené pendant la pandémie, le recueil de données s'est fait au moyen d'une plateforme en ligne, sans analyse de l'activité. L'étude portait sur le retour au travail après la pandémie, notamment sur les questions suivantes : que font les gestionnaires pour anticiper l'après-pandémie ? pour gérer le stress ? les collectifs ? L'absence d'analyse de l'activité est un sujet de préoccupation pour de prochains projets de recherche.

Pour pallier la difficulté d'accéder au domicile, la technique du carnet de bord, à remplir par les salarié.es, est intéressante malgré ses limites. Une ergonome explique qu'elle demande à la personne de prendre des photos chez elle. En voyant ces photos, elle constate que les conditions ne sont pas meilleures qu'au bureau, même si les personnes ont l'impression de se sentir mieux chez elles (« je suis très bien installé chez moi »). Certain.es agent.es attribuent leurs douleurs au fauteuil dont elles disposent au bureau, par exemple, et ne remettent pas en question leur aménagement à la maison. Le travail à domicile est une limite pour l'intervention, car on doit traiter globalement de la question des TMS, alors qu'on n'a accès qu'à une partie de leur poste de travail (celui situé en collectivité).

Evolution de la nature des demandes

La pandémie a donné l'occasion à certain.es participant.es de jouer un rôle dans l'accompagnement des entreprises pour de la prévention des RPS, notamment à la fin du premier confinement. Des demandes nouvelles ont émergé, en particulier sur l'organisation du management à distance. Au niveau de l'aménagement des postes, des ergonomes ont été appelé.es à accompagner des entreprises sur la question des équipements à fournir. Un enjeu est de garantir des conditions de travail équitables pour les salarié.es, dans les situations de télétravail ; ceci implique l'intervention de l'entreprise pour mettre à niveau les conditions de travail.

Plusieurs personnes ont évoqué le cas spécifique des travailleurs et travailleuses présentant des restrictions d'aptitudes ou en situation de handicap. Le télétravail peut permettre de garder des personnes en emploi ; toutefois, une adaptation de leurs conditions de travail est nécessaire.

Enfin, une personne a évoqué les risques de violences conjugales pendant le télétravail. Ce sujet devrait donner lieu à des réflexions.

3. Impacts sur la formation des ergonomes

Cette troisième question a été très peu abordée, à l'exception d'une participante évoquant la fin de ses études pendant la pandémie, ainsi qu'une prise de poste difficile dans une institution pratiquant 3 jours de télétravail par semaine.