Mai 2022
Réf. EUROGIP-174/F
ISBN 979-10-97358-47-1

5.4.2022

Les Débats d'eurogip

Préserver la santé-sécurité au travail dans un monde en mutation

ACTES DE LA CONFÉRENCE

eurogip.fr

eurogip@eurogip.fr

Les intervenants à la conférence[1]

Ouverture des Débats

- Christian EXPERT,
  Président du conseil d'administration, Eurogip

Quelles mutations du travail, quels impacts ?

- Maxime BELLEGO,
  Docteur en psychologie, Psychologue clinicien, Enseignant en grandes écoles, Auteur du livre "Le travail est malade – il nous fait souffrir"
- Ivailo KALFIN,
  Directeur exécutif, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound)
- Marc MALENFER,
  Responsable de la mission "Veille et prospective", Institut national de recherche et de sécurité (INRS)

Télétravail : la nouvelle donne

- Laurent BAILLY,
  Responsable du département "Service aux assurés", Direction des risques professionnels, Caisse nationale de l'assurance maladie (CNAM)
- Edlyn HÖLLER,
  Directeur général adjoint, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV), Allemagne
- Catarina de OLIVEIRA CARVALHO,
  Professeur associé à la faculté de droit de Porto, Université catholique portugaise
- Manuela SAMEK LODOVICI, Directeur du département de recherche "Marché du travail et systèmes productifs", Istituto per la ricerca sociale (IRS), Italie

Le dialogue social européen pour accompagner les transformations

- Aude CEFALIELLO,
  Chercheuse, Institut syndical européen (ETUI)
- Rebekah SMITH,
  Directeur adjoint du département des affaires sociales, BusinessEurope

Innovation et prévention des risques professionnels

- Jean-Claude BLACHIER,
  Directeur, Le Moulin Digital à Valence
- Marjolaine DEVIC,
  Intervenante en prévention des risques professionnels (IRPP), ancienne dirigeante d'un espace de coworking
- Valérie DUBURCQ,
  Directrice du programme de transformation "Pratiques de travail collectives", Orange
- Érick LEMONNIER,
  Directeur prévention sécurité, Eiffage branche infrastructures
- Éric ROCHAT,
  Ingénieur, expert en sécurité et protection de la santé, Suva, Suisse

Feuille de route de l'UE à l'horizon 2027

- Francisco Jesús ALVAREZ HIDALGO,
  Médecin, Chargé de politiques, Unité "Santé et sécurité au travail", Direction générale "Emploi, affaires sociales et inclusion", Commission européenne
- William COCKBURN,
  Directeur par intérim, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA)

Conclusion

- Stéphane PIMBERT,
  Directeur général, Institut national de recherche et de sécurité (INRS)
- Anne THIEBEAULD,
  Directrice des risques professionnels, Caisse nationale de l'assurance maladie (CNAM)

Débats animés par Régis de CLOSETS, journaliste.

[1] La conférence est disponible en replay sur https://bit.ly/Replay-Debats-EUROGIP-2022

OUVERTURE DES DÉBATS D'EUROGIP

Régis de CLOSETS
Ces Débats se déroulent exclusivement en version digitale. Ils visent à nous permettre de mieux comprendre comment la pandémie a pu avoir - et continue à avoir - un impact sur les organisations du travail et la gestion des risques professionnels.

Avant de donner la parole à Christian EXPERT, Président d'EUROGIP, je vous propose de visionner un film présentant EUROGIP[2].

Christian EXPERT
Madame la Directrice des risques professionnels, Madame la Présidente de la Commission des accidents du travail et des maladies professionnelles, Monsieur le Directeur général de l'INRS, Mesdames et Messieurs,
Je suis heureux de vous recevoir pour cette nouvelle édition des Débats d'Eurogip. Le format de ces Débats, en visioconférence pour la deuxième année consécutive, est le témoin de l'évolution de notre société, le témoin de la révolution numérique qui la transforme par touches successives depuis déjà plusieurs décennies, avec une accélération ces deux dernières années du fait de la crise sanitaire.
La transformation des activités professionnelles a suivi cette révolution. En attestent la disparition du poinçonneur de la RATP chanté par Serge Gainsbourg, l'automatisation des péages, la robotisation de l'industrie, le développement fulgurant du e-commerce avec ses corollaires que sont l'explosion des activités de logistique, de livraison et la croissance en flèche des travailleurs des plateformes numériques. En témoignent aussi la numérisation de la plupart des services publics (impôts, sécurité sociale, Caisses d'allocations familiales, cartes grises, etc.), le développement du télétravail en raison de la crise sanitaire, avec en particulier la multiplication des téléconsultations médicales ainsi que les réunions en visioconférence, les webinaires de formation et d'information…
Cette dynamique de numérisation et de robotisation entraîne de profondes modifications des organisations du travail. On peut notamment citer la progression du travail en *call center*, du travail en *open space*, du télétravail, du partage de fichiers, la croissance des activités de maintenance et de développement incessant de nouveaux logiciels.
La robotisation est susceptible de diminuer les contraintes physiques des travailleurs. Le télétravail quant à lui élimine les contraintes liées au trajet entre le domicile et le lieu de travail mais, en transférant le poste de travail à domicile, il supprime les échanges informels autour de la machine à café.
La numérisation éloigne l'usager ou le consommateur de l'opérateur, mais elle peut aussi renforcer le contrôle et augmenter notablement la charge mentale des travailleurs. De même, les troubles musculosquelettiques ainsi que les accidents routiers peuvent être la contrepartie de l'activité croissante de conditionnement et de livraison réalisée dans des délais de plus en plus contraints.
Les risques psychosociaux peinent à être mieux contrôlés dans ce contexte, où l'adaptabilité et "l'agilité" des travailleurs constituent un prérequis. Cette évolution morcelle et appauvrit les collectifs de travail. Le dialogue social sous toutes ses formes se trouve en difficulté.
Ces questions feront l'objet de débats et de retours d'expériences aujourd'hui, qui seront riches d'enseignements, n'en doutons pas.
Merci à tous et bons Débats d'EUROGIP !

[2] https://eurogip.fr/wp-content/uploads/2021/12/Film_Eurogip_FR.mp4

QUELLES MUTATIONS DU TRAVAIL, QUELS IMPACTS ?

Régis de CLOSETS
La première table ronde porte sur les grands défis et les principales mutations du travail et de l'entreprise qui ont émergé pendant la pandémie ou ont été accentués par celle-ci.

Ivailo KALFIN, vous avez été à deux reprises ministre en Bulgarie, notamment de l'Emploi. Vous avez aussi été eurodéputé et vous êtes actuellement directeur exécutif de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound). Cette agence européenne, la plus ancienne, participe pour la première fois aux Débats d'Eurogip. Nous en sommes très honorés. Eurofound a un conseil de direction tripartite, qui regroupe des représentants des employeurs, des organisations syndicales et des États membres. La Fondation est très active et publie de nombreux documents. Elle a notamment mené des enquêtes sur l'évolution des conditions de travail et du ressenti des travailleurs pendant la pandémie.

Maxime BELLEGO, vous êtes Docteur en psychologie, Psychologue clinicien et Enseignant en grandes écoles. Vous avez récemment publié un ouvrage : "Le travail est malade - Il nous fait souffrir". Vous abordez les questions de santé au travail à la fois comme psychologue clinicien et comme consultant en entreprise. Vous êtes notamment intervenu lors de la crise sociale chez France Télécom. Vous nous apporterez donc un regard double.

Marc MALENFER, vous êtes responsable depuis 5 ans de la mission "Veille et prospective" de l'INRS, qui conduit des travaux sur des sujets émergents, comme les nanorobots, la plateformisation ou l'économie circulaire. Vous traitez ces sujets dans une perspective pluridisciplinaire et selon la méthode des scénarios. Pendant la pandémie, vous vous êtes interrogés, avec le cabinet Futuribles, sur l'évolution des organisations de travail et des enjeux de sécurité au travail pour la période consécutive à la crise sanitaire.

Ivailo KALFIN, pendant la pandémie, Eurofound a publié plusieurs rapports portant sur les conditions de travail et sur l'évolution des entreprises. Il me paraît souhaitable d'aborder en premier lieu les données chiffrées, et plus particulièrement celles qui concernent les effets de la pandémie sur les travailleurs. Comment le bien-être des travailleurs a-t-il été affecté et quelles ont été les personnes les plus exposées ?

Ivailo KALFIN
Eurofound a commencé ses recherches sur ce sujet au printemps 2020 et les poursuit depuis deux ans. Cinq ont été organisées, de sorte que nous disposons maintenant d'un bon panorama de la situation dans les États membres de l'UE.
Le premier slide[3] se rapporte au bien-être mental, qui est mesuré sur une échelle allant de 0 à 100. Le niveau était de 64 avant la pandémie. Il a diminué au printemps 2020 et a continué de baisser avec la persistance de la crise. Il existe certes des différences d'un pays à l'autre, mais la tendance est la même partout.
Ce sont surtout les personnes au chômage qui sont touchées par cette évolution du bien-être ressenti (slide n°2). De même, les étudiants et les jeunes ont particulièrement souffert de la pandémie, en raison de l'insécurité qui marque le début de leur carrière.
Si l'on s'intéresse aux différents secteurs économiques (slide n° 3), les individus plus affectés par la diminution du bien-être mental sont les employés des entreprises et des organisations qui ont dû fermer. Il s'agit surtout de l'hôtellerie-restauration et l'enseignement. La santé constituait la première ligne contre la pandémie. On y constate donc une plus grande motivation.
Trois questions sont posées dans l'enquête : êtes-vous déprimé, vous sentez-vous seul et êtes-vous sous pression ? Pour chacune de ces questions (document n° 4), la première colonne représente les réponses de 2016 et la dernière celles de l'été 2021. Vous constatez que les indicateurs de mesure de la dépression, du sentiment de solitude et de la tension ont été multipliés par cinq.
Les effets sur le bien-être mental varient selon les groupes d'âge et selon le sexe. Globalement, la pandémie s'est traduite par des risques psychosociaux accrus pour les femmes et les jeunes (slide n° 5). De même, les familles qui ont des enfants ont plus souffert, ce qui s'explique aisément par la fermeture des écoles et des crèches (slide n° 6). Elles ont réorganisé leur mode de vie et les femmes ont évidemment été particulièrement affectées, en raison des tâches ménagères.

[3] Cf. diaporama en annexe

La ligne verticale (slide n° 7) représente la situation actuelle. La partie gauche du trait rouge correspond aux événements qui se traduisent par une augmentation du risque. À droite, c'est l'inverse. Ce sont l'impossibilité de voyager et d'avoir des relations sociales ainsi que le traçage des contacts qui ont le plus de conséquences sur le bien-être mental. En revanche, la fermeture des lieux de travail a été bien acceptée en raison du risque de contamination. Il en va de même pour l'annulation des événements publics.

Régis de CLOSETS
Vous avez également examiné les effets du télétravail. Si la fermeture des lieux de travail a été globalement bien acceptée, il ne faut pas en conclure que le télétravail a été plébiscité.

Ivailo KALFIN
Le télétravail offre des opportunités mais il convient d'éviter certains des écueils qu'il comporte. Voici les résultats d'une étude de 2021. Avant la pandémie, 5 à 6 % du travail était effectué en télétravail. Ce pourcentage est passé à 39 % pendant la pandémie (slide n° 9), avec une moyenne comprise entre 22 % et 25 %. Nous considérons qu'un tiers des tâches sont "télétravaillables".
S'agissant des trois principaux risques induits par le travail de façon générale (angoisse, épuisement physique et lombalgie), le télétravail se traduit par une angoisse plus grande et une fatigue physique moindre (document n° 10). Il ne provoque que peu de changements en ce qui concerne les lombalgies. En ce qui concerne le présentéisme, si vous êtes malade, vous travaillez moins lorsque vous êtes en télétravail (slide n° 11).
Par ailleurs, le télétravail entraîne une augmentation du temps de travail (slide n° 12) : si 19 % des individus qui travaillent en entreprise font des heures supplémentaires, ce pourcentage est doublé pour les personnes qui travaillent depuis leur domicile, car les journées de travail sont plus longues et les pauses moins fréquentes.
Quant à l'intensité du travail, elle augmente avec le télétravail (slide n° 13). Il est possible de passer d'une réunion à l'autre : c'est le "multitâche".
Le travail à la maison développe le sentiment d'autonomie (slide n° 14). C'est du reste le principal argument des partisans du télétravail. Ce dernier permet en effet de gérer son emploi du temps, de s'occuper de son foyer, etc.
En revanche, le soutien des collègues et de l'encadrement fait défaut (slide n° 15). C'est pourquoi les télétravailleurs se sentent seuls. Ils disent avoir perdu leurs contacts et se concentrer sur leurs tâches sans toujours comprendre le fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble.
Concernant la confiance (slide n° 16), les chefs d'équipe pensent en général que les salariés vont travailler correctement depuis leur domicile. Toutefois, une fois la crise passée, les managers demandent fréquemment à leurs collaborateurs de revenir sur le lieu de travail. Ceci s'explique certainement par la pression pesant sur les managers qui encadrent des télétravailleurs. Le travail hybride se traduit par une pression encore plus grande.
Quant au sentiment d'utilité et de travail bien fait (slide n° 17), les personnes qui télétravaillent ne savent pas si ce qu'elles font est vraiment utile et si elles exécutent bien ce qui leur est demandé. Elles ignorent leur rôle dans l'entreprise, ce qui constitue un vrai problème.

Régis de CLOSETS
Sur la base de ces chiffres, quels enseignements tirer quant à la sécurisation du lieu de travail dans une configuration hybride, qui va certainement persister ?

Ivailo KALFIN
La pandémie a servi de catalyseur et le télétravail va se poursuivre, dans des proportions certes moindres que pendant la crise mais son niveau devrait rester supérieur à ce qu'il était auparavant.
Le télétravail offre des opportunités et votre question est importante. Je pense en particulier à la réglementation de l'ergonomie même si l'employeur peut difficilement garantir la qualité de l'air ou de l'éclairage au domicile de ses salariés. La gestion des équipes va être radicalement modifiée. Les chefs d'équipe doivent être soutenus lorsque le travail est réalisé sous forme hybride. Les équipes et les collaborateurs doivent avoir l'impression de produire un travail de qualité. Ils doivent comprendre leur place dans l'entreprise et le sens de leur travail. Il importe donc qu'ils disposent d'un meilleur soutien de la part des collègues et des managers.
Agence tripartite, Eurofound travaille dans le sens du dialogue social et de nombreux sujets doivent être abordés par les partenaires sociaux. La France, qui a adopté une réglementation sur le droit à la déconnexion avant la pandémie, représente un bon exemple à cet égard.

Régis de CLOSETS
Eurofound vient de fournir une image plutôt complète de ce qui s'est passé pendant deux ans en matière

de conditions de travail et de ressenti du travail. Le travail de prospective que vous avez conduit avec Futuribles, Marc MALENFER, nous permet de nous projeter dans le futur. Dans un premier temps, il a été mené auprès d'une quinzaine de grandes entreprises. Il a permis de dégager les grandes tendances de l'évolution des organisations de travail. Dans un second temps, l'INRS a prolongé ce travail avec des acteurs plus étroitement associés à la prévention des risques professionnels (Anact, Cramif, etc.), de façon à comprendre comment les nouvelles organisations allaient faire évoluer les stratégies de gestion des risques professionnels.
Pouvez-vous en premier lieu présenter les cinq grandes tendances de l'évolution des organisations de travail que vous avez mises en évidence ? Ceci me semble d'autant plus intéressant que la digitalisation n'est pas la seule qui se dégage.

Marc MALENFER
Au terme "tendance", nous préférons celui d'"enjeu" compte tenu des incertitudes qui pèsent sur le futur. En prospective, nous nous efforçons d'explorer les futurs possibles et de recenser les leviers déterminants. En l'espèce, il s'agit d'identifier les éléments de la transformation du travail auxquels les acteurs de la santé et de la sécurité au travail doivent être attentifs.
Les cinq enjeux que nous avons identifiés sont très imbriqués. Ils étaient déjà en germe dans les organisations du travail avant la pandémie. Le premier est le recours accéléré aux technologies de l'information et de la communication dans de nombreux domaines, y compris industriel.
Le deuxième enjeu se situe dans la volonté des entreprises d'être plus agiles. La crise leur a fait prendre conscience de divers éléments de vulnérabilité, notamment en matière d'approvisionnement et de disponibilité de la main-d'œuvre. Ceci conduit les entreprises à chercher des leviers d'organisation leur permettant d'être plus réactives face à l'adaptation des marchés.
En lien avec cette recherche d'agilité, le troisième enjeu réside dans le recours croissant à des statuts d'emploi atypiques et au travail indépendant, même si le CDI reste la forme d'emploi majoritaire. Le travail indépendant, et tout particulièrement l'auto-entreprenariat, soulève évidemment des questions de prévention.
La capacité des entreprises à maintenir des collectifs de travail constitue le quatrième enjeu, qui est très lié au troisième. Le collectif de travail représente un élément déterminant pour la prévention des risques professionnels car la meilleure prévention se construit collectivement avec les travailleurs. Nous nous interrogeons sur l'évolution des collectifs de travail dans les prochaines années et sur le maintien de leur cohésion.
Le dernier enjeu résulte du développement des interfaces (donneurs d'ordre, sous-traitants, travailleurs indépendants), qui est source de risques si les divers acteurs ne sont pas parfaitement coordonnés.

Régis de CLOSETS
C'est ce que vous appelez les "zones grises de co-activité", dans lesquelles les responsabilités des divers acteurs ne sont pas clairement établies.
Les évolutions que vous avez mentionnées concernent-elles aussi les personnes dont l'activité n'est pas télétravaillable ?

Marc MALENFER
Évidemment. Prenez l'exemple du e-commerce, qui a littéralement explosé avec la pandémie. Il consiste à aligner le monde physique sur la rapidité de diffusion de l'information dématérialisée. Ce faisant, les conditions de travail des travailleurs concernés sont invisibilisées, ce qui ne va pas sans risques. Je pense à l'intensification du travail, à la multiplication des TMS, au risque d'accidents de la circulation, etc.

Régis de CLOSETS
L'évolution des environnements de travail s'est accélérée pendant la crise. Au-delà des changements dans les organisations, vous observez les risques professionnels. Vous constatez que ceux-ci sont peu ou prou les mêmes qu'auparavant et que les outils de travail qui ont été déployés (notamment les ordinateurs) peuvent à la fois créer une surcharge de travail et renforcer l'isolement tout en étant des sources d'autonomie. Il devient difficile d'évaluer les causes de risques professionnels parce que le même élément peut être néfaste ou bénéfique selon les circonstances. Vous indiquez que le danger se situe dans l'apparition possible de zones grises, où les risques liés à la co-activité sont importants, où les responsabilités de chacun ne sont plus clairement identifiées. À quoi correspondent ces zones de danger ? Faut-il redouter les environnements de travail hybridés ?
Marc MALENFER
Le recours aux nouvelles technologies fait partie intégrante des principes généraux de prévention et représentent une opportunité qui doit être saisie pour améliorer les conditions de travail. Cependant, le

risque ne doit pas être négligé. Je veux parler de l'écart entre ce qui est prescrit par les procédures et la pratique. Les travailleurs doivent donc être bien impliqués de façon à ce que les outils les aident et tiennent compte de leurs conditions de travail réelles. Les outils ne doivent en aucun cas être des instruments de prescription accélérée du travail, qui ignorent les situations concrètes des travailleurs.

Régis de CLOSETS
Autre enjeu, que vous étudiez : la place des acteurs de la prévention des risques. Vous écrivez : "*Ils seront de plus en plus confrontés à des systèmes complexes à comprendre et à faire modifier, à des environnements où les responsabilités ne seront pas nécessairement établies de manière claire, avec des collectifs de travail de plus en plus éphémères, dispersés et asynchrones*." Dans un univers où l'on ne sait plus vraiment à qui l'on s'adresse et de quel risque il est question, quelle doctrine les acteurs de la prévention doivent-ils porter et quelle stratégie peuvent-ils avoir ?

Marc MALENFER
Fort heureusement, cette vision du futur ne correspond pas à la vie quotidienne des travailleurs, en particulier dans les TPE. Néanmoins, le recours aux technologies de l'information et de la communication pose de telles questions. Pour les acteurs de la prévention, la difficulté est la suivante : faire face à des situations dégradées dans lesquelles ils ne disposent que de peu de moyens d'action. À titre d'exemple, prenons le cas d'une entreprise qui acquiert un logiciel modifiant les organisations du travail. Le préventeur peut difficilement demander à l'employeur de renoncer à l'utilisation de ce logiciel, surtout s'il a coûté très cher. Les acteurs de la prévention doivent en revanche intervenir en amont, ce qui suppose une montée en compétences de leur part de façon à améliorer leur compréhension des outils, qu'il s'agisse de machines ou de logiciels.
Dans le même temps, il est nécessaire que les entreprises comprennent mieux ce qu'est la prévention des risques afin qu'un dialogue social éclairé puisse se développer sur ces sujets. Enfin, les développeurs de ces outils doivent être sensibilisés aux enjeux de santé et de sécurité au travail. La préservation de la santé des travailleurs doit être prise en compte dès la conception des outils. Pour cela, il faut en quelque sorte organiser un processus itératif entre les développeurs et les travailleurs.

Régis de CLOSETS
Ivailo KALFIN a mis en évidence les conséquences de la pandémie sur la santé mentale (isolement, surcharge de travail, etc.). Maxime BELLEGO, ceci correspond-il à ce que vous avez constaté dans votre cabinet ainsi que dans les entreprises où vous intervenez ?

Maxime BELLEGO
Ivailo KALFIN a indiqué que le télétravail se traduisait par la combinaison d'une anxiété importante et d'une fatigue limitée, ce qui entraîne des insomnies. Ces dernières, si elles sont répétées, aboutissent à un syndrome dépressif. Ceci correspond parfaitement au témoignage des patients. Les personnes qui télétravaillent doivent se structurer seules dans un environnement de travail où elles ne sont pas accompagnées, où les rites sont absents et où le décor est immuable.
Or il est important de sortir de chez soi, de voir des gens, de s'habiller, etc. Ces moments sont l'occasion d'avoir une activité cognitive diversifiée. À l'opposé, le télétravail signifie souvent l'enchaînement d'activités multitâche, qui sont impossibles car un travail de qualité requiert la concentration. Il ne faut pas non plus négliger le changement de décor, qui fait du bien à tout le monde.

Régis de CLOSETS
Les travaux d'Eurofound et de l'INRS trouvent un écho dans votre ouvrage[4]. Vous y analysez, à partir de vos expériences en cabinet et en entreprise, les plaintes sur le travail. Ces dernières sont souvent ramenées à une entreprise, qui serait toxique par nature, ou à une situation individuelle de harcèlement. Or vous affirmez que c'est le travail lui-même qui constitue le problème en raison des injonctions contradictoires qu'il recèle et de l'horizon incertain. Dans ce contexte, les travailleurs se sentent souvent isolés. Ils peuvent alors devenir des proies face aux personnes qui surjouent les règles du management. Les zones grises de co-activité décrites par Marc MALENFER accentuent l'incertitude et l'anxiété.

Maxime BELLEGO
Le sentiment d'incertitude associé à l'absence de soutien représente l'un des principaux risques

[4] Le travail est malade, il nous fait souffrir - Il est urgent de soigner les pathologies du travail ! Maxime Bellego - Postface de Patrick Légeron - Préface de Boris Cyrulnik. Editions De Boeck Supérieur

psychosociaux liés au télétravail. Le modèle de Karasek l'a mis en évidence. Les travailleurs deviennent complètement vulnérables à la moindre menace de l'environnement. Les cas de harcèlement "classique" continuent certes d'exister mais le mauvais fonctionnement des organisations et l'absence de bon sens qu'a évoquée Marc MALENFER avec l'exemple des programmes informatiques fragilisent les individus au plus haut point. Inversement, le télétravail permet de se protéger, grâce à des pauses librement choisies par exemple. De façon générale, le télétravail permet de s'autoprotéger.

Régis de CLOSETS
Les structures managériales doivent s'efforcer de mieux intégrer à la fois ces rituels et l'autonomisation. Le risque se situe en effet dans une exigence croissante de contrôle et de reporting. Comment sensibiliser les entreprises à ce point ?

Maxime BELLEGO
Il faut distinguer deux cas. Dans les organisations du travail déjà souples et qui pratiquent un juste contrôle de l'activité, le télétravail ne pose aucun problème. En revanche, dans les organisations où le contrôle est excessif, l'effondrement est assuré, ne serait-ce que parce que le contrôle à distance a ses limites puisqu'il est impossible de se rendre au domicile des salariés. Je pense par exemple aux "déplaceurs de souris", que les salariés utilisent pour contourner le contrôle des mouvements de leur souris.
Tout contrôle excessif est dangereux car il entraîne soit la maladie du contrôlé soit son indépendance totale, c'est-à-dire le départ de l'entreprise. Aucune leçon n'est malheureusement tirée de la première conséquence. En revanche, quand les départs sont nombreux, l'organisation en tire les conclusions. Outre ces deux issues, il y a le cas de la personne qui se sent bien chez elle et qui n'éprouve pas la moindre difficulté.
Le préventeur va devenir le soutien social de proximité. L'absence de soutien en situation de télétravail a été soulignée. Le management fait ce qu'il peut. Le préventeur, même s'il intervient *a posteriori*, doit remonter les informations. Marc MALENFER a évoqué le déploiement de nouveaux logiciels. À France Télécom, après la crise majeure, les nouvelles technologies faisaient l'objet d'expérimentations et de retours d'expérience, et les expérimentations étaient ou non étendues en fonction de ces retours.
Les phases expérimentales me semblent essentielles pour la qualité de travail. Les expérimentations doivent être assorties de la mise en place de groupes de travail et de la remontée d'informations. Malheureusement, le fonctionnement des groupes de travail est difficile dans le cadre du télétravail, surtout s'agissant de questions techniques. N'oublions pas non plus que les nouvelles technologies correspondent souvent à des enjeux de pouvoir : leurs promoteurs en attendent plus ou moins explicitement une récompense.

Régis de CLOSETS
Les préventeurs vont travailler sur l'évolution des modèles organisationnels. Par ailleurs, les situations individuelles vont l'être de plus en plus. Les signaux de risque vont être de plus en plus difficiles à lire. Les managers vont devoir gérer des situations individuelles de plus en plus différentes les unes des autres. Dans ce contexte d'hybridation, la prévention des risques ne va-t-elle pas elle-même s'hybrider avec, d'une part, des spécialistes des organisations et des doctrines comme les préventeurs des Carsat et les médecins du travail et, d'autre part, des psychologues qui soutiendront les managers ?

Maxime BELLEGO
Les managers ne sont pas des psychologues. Ils n'ont pas à veiller à la santé mentale de leurs équipes. Même si ceci est prévu par les textes, les managers ne sont pas en mesure de le faire, par manque de temps et de moyens. L'opportunité offerte par l'évolution actuelle se situe dans la mise en lumière de la prévention et du système de santé au travail. Il faut donc organiser des réunions et des entretiens avec le médecin du travail, avec l'assistant social, avec le préventeur, etc., plus souvent qu'actuellement. Il s'agit de multiplier les rencontres et de profiter de la nouvelle situation pour progresser.

Régis de CLOSETS
Merci d'avoir exposé aussi complètement ces éléments sur la base de vos travaux. Je vous recommande vivement la lecture de l'ouvrage de Maxime BELLEGO "Le travail est malade - Il nous fait souffrir". Le prochain débat porte sur l'accompagnement réglementaire et assurantiel du télétravail.

TÉLÉTRAVAIL : LA NOUVELLE DONNE

Régis de CLOSETS
Le télétravail ne concernait que 5 à 6 % des travailleurs européens avant la pandémie, mais près de 80 % au plus fort de la crise. Dans les prochaines années, le nombre de personnes qui télétravaillent restera important. Comment définir un cadre commun assurantiel et réglementaire pour ces postes de travail de plus en plus éparpillés ? Nous allons en parler avec les participants de la deuxième table ronde.

Edlyn HÖLLER, vous êtes Directeur général adjoint de la Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV), qui est l'assureur allemand contre les accidents du travail et les maladies professionnelles.

Manuela SAMEK LODOVICI, vous dirigez le département de recherche "Marché du travail et systèmes productifs" au sein de l'Istituto per la ricerca sociale. Avec vous, nous évoquerons un rapport[5] que vous avez piloté à la demande du Parlement européen lorsque celui-ci a adopté la résolution demandant l'adoption d'une directive sur le droit à la déconnexion. Votre rapport analyse l'ampleur du phénomène du télétravail et les mesures de régulation qui peuvent l'encadrer.

Catarina de OLIVEIRA CARVALHO, vous êtes Professeur associé à la Faculté de droit de Porto. Vous êtes spécialiste de droit du travail. Le Portugal est l'un des derniers États à avoir adopté une loi sur le télétravail et le droit à la déconnexion. Le texte, voté en décembre 2021, est entré en vigueur en janvier 2022.

Laurent BAILLY, vous êtes Responsable du département "Service aux assurés" de la Direction des risques professionnels à la Caisse nationale de l'assurance maladie. Vous nous direz comment l'assurance accompagne ces nouvelles pratiques de travail.

Régis de CLOSETS
Manuela SAMEK LODOVICI, votre travail repose notamment sur les enquêtes d'Eurofound et sur une enquête réalisée en ligne dans cinq pays choisis parce qu'ils représentent cinq stades différents de développement du télétravail. Il a été mené avec des partenaires sociaux et des institutions publiques. Comment la pandémie a-t-elle accéléré le déploiement du télétravail ? Selon vous, assisterons-nous à une vraie massification dans le futur ?

Manuela SAMEK LODOVICI
Le télétravail n'est pas nouveau mais la pandémie a induit une nette augmentation du recours à ce mode de travail et reflète un changement structurel de l'organisation du travail, rendu possible par les nouvelles technologies. Le phénomène est également lié à la plus grande flexibilité du marché du travail et au changement de la nature des relations sociales et professionnelles. La pandémie nous a montré comment les nouvelles technologies ont véritablement transformé nos méthodes de travail.
Pendant la pandémie, le télétravail a modifié les charges de travail professionnel et personnel. La pression sur les cadres et sur les cols blancs est apparue nettement. Même en situation post-Covid, le télétravail va persister, mais dans des proportions certainement différentes. De plus, il y aura des formes hybrides de travail, qui s'exercera à la fois sur le site des entreprises et à domicile. Il importe donc d'examiner les défis que pose cette forme hybride de travail.

Régis de CLOSETS
Nous l'avons déjà évoqué lors de la première table ronde, en particulier avec l'intensité du travail, selon vous, quels sont les nouveaux défis liés au télétravail ?

Manuela SAMEK LODOVICI
Pendant la pandémie, la coordination, le contrôle et l'organisation du travail ont été complètement bouleversés par le télétravail. L'employeur éprouve des difficultés à mesurer la charge et le temps de travail des télétravailleurs, ce qui n'est pas le cas lorsque les intéressés se trouvent dans l'entreprise. Pour cette raison, il faut définir plus précisément la charge et le temps de travail des personnes qui travaillent à distance tout en leur permettant de disposer d'une certaine autonomie. Les employeurs doivent cependant savoir ce que leurs salariés sont en train de faire. Cela dépend de la nature du métier des télétravailleurs, de leur mode de vie et de leur lieu de travail.
Autre question : le conflit entre les méthodes de surveillance numérique adoptées par certains employeurs et le respect de l'intimité. Ceci soulève la question de la protection de la vie privée. Il convient

[5] https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/IPOL_ATA(2021)662907

donc de trouver un équilibre entre les besoins de l'employeur et les droits du salarié.
Troisième sujet : la santé et la sécurité au travail. Le télétravail entraîne des problèmes de santé physique, de santé mentale ainsi que des troubles psychosociaux. Se pose également la question de la sécurité de l'environnement de travail. Il importe donc de faire en sorte que les dispositions relatives à la SST soient effectivement appliquées en cas de télétravail et de s'interroger sur la façon de contrôler l'environnement de travail du télétravailleur, ce qui amène à se questionner sur l'intrusion dans son domicile.
En ce qui concerne les partenaires sociaux : comment concilier les droits individuels et collectifs alors que le travail est éparpillé dans un grand nombre d'endroits ? Le télétravail est certes appliqué dans divers secteurs mais il repose aussi sur un accord individuel entre le télétravailleur et son employeur. Il bouleverse les relations sociales et fragmente le travail. Il est donc difficile pour les syndicats de s'assurer que les droits individuels et collectifs des télétravailleurs sont respectés.
Tels sont les principaux problèmes qui ont été identifiés. Par conséquent, il faut complètement revoir l'organisation et le contrôle du travail. Les travailleurs ont en effet appris à être plus autonomes, à s'organiser, à mettre en place une limite entre le travail et la vie personnelle. Il y a aussi la question des relations avec les collègues et avec l'encadrement, lequel a dû apprendre à motiver les télétravailleurs. Pour cela, les cadres doivent recourir à un mode de management qui s'appuie sur la confiance. En situation de télétravail, le management par les résultats peut représenter un défi pour les entreprises.
Il faut par ailleurs tenir compte des inégalités entre ceux qui peuvent télétravailler et ceux qui ne le peuvent pas, aborder la question de la cybersécurité, du cyberharcèlement, de la protection des données privées et des violences familiales, qui ont été observées pendant la pandémie. Enfin, il ne faut pas négliger le cas des personnes en situation de handicap et des femmes, qui doivent, en plus de leur emploi, s'occuper des enfants.

Régis de CLOSETS
De nombreuses négociations visant à définir les limites du télétravail ainsi que le nouvel environnement hybride ont été engagées dans les entreprises, et ce dans différents secteurs et dans plusieurs pays. Dans les États d'Europe du Nord et d'Europe centrale, la négociation est particulièrement développée. Qu'en est-il des négociations en cours ? Qu'en est-il de l'accord-cadre européen de 2002 sur le télétravail ?

Manuela SAMEK LODOVICI
L'accord de 2002 demeure le cadre de référence à la fois pour les conventions collectives et pour la législation sur le télétravail. Il définit un cadre général de protection des télétravailleurs qui leur garantit le même niveau que s'ils se trouvaient dans l'entreprise. La plupart des conventions collectives et des lois respectent ce cadre, qui fixe le temps de travail ainsi que, depuis peu, le droit à la déconnexion. Il importe de ne pas entamer la souplesse et l'autonomie dont les télétravailleurs jouissent. Il faut aussi s'assurer que tous les travailleurs bénéficient des mêmes droits, quel que soit leur lieu de travail. L'employeur a par ailleurs l'obligation de fournir aux télétravailleurs équipement et soutien logistique, d'assurer leur SST par des mesures d'évaluation des risques et par la mise à disposition d'informations sur les risques potentiels du télétravail, de respecter la vie privée de ses salariés et de mettre l'accent sur le caractère volontaire du télétravail.
L'application de cet accord-cadre est parfois incomplète. C'est le cas dans les pays et les entreprises où le dialogue social n'est pas développé. Cependant, l'Italie fournit plusieurs exemples intéressants. En décembre 2021, le ministère du Travail et les partenaires sociaux ont conclu une convention sur le télétravail, qui définit un cadre sur le caractère volontaire du télétravail, les accords individuels, le droit à la déconnexion, etc. De même, un accord interprofessionnel a été signé par plusieurs organisations syndicales en France en novembre 2021. Il met l'accent sur la nécessité d'aborder les modalités d'application du télétravail. C'est un bon moyen pour parvenir à ce que les règles soient appliquées sur le terrain.
Deux points pour terminer. Plusieurs initiatives intéressantes ont été prises dans de grandes entreprises qui ont l'habitude de la négociation. Je pense par exemple à L'Oréal, dont l'accord comporte des dispositions relatives à la prévention du harcèlement sexuel et de la violence intrafamiliale. Il y a aussi le protocole conclu en Espagne avant la pandémie pour prévenir le harcèlement en ligne des travailleurs. Ces initiatives méritent d'être suivies.
Le problème se situe souvent lorsque les travailleurs ne sont pas couverts par des conventions collectives comme celles qui existent dans les grandes entreprises.

Régis de CLOSETS
Il y a un autre pays dont il faut parler, c'est le Portugal, qui a adopté une loi sur le télétravail et le droit à la déconnexion en décembre 2021, entrée en vigueur en janvier 2022. Il a été l'un des premiers États européens à appliquer l'accord-cadre européen de 2002 sur le télétravail. Quel est l'apport de la législation de 2021 ?

Catarina de OLIVEIRA CARVALHO
Le Portugal a été le premier pays à transformer le cadre européen en législation nationale : en 2003, l'accord a été intégré dans le code du travail. Cependant, son application était très limitée et il n'y avait pas de jurisprudence. Le télétravail concernait en effet moins de 0,1 % des travailleurs. La transformation de l'organisation du travail a été brutale lorsque la pandémie a commencé : le pourcentage de télétravailleurs est passé à plus de 20 %. Un grand nombre de problèmes juridiques sont alors apparus et nous avons constaté que le cadre de 2003 était insuffisant et ne répondait pas aux questions qui se posaient. Par conséquent, le gouvernement a lancé en 2021 le programme "Travail décent".
Avant 2021, la définition du télétravail était très étroite. Il fallait que la condition de subordination soit remplie, de sorte que le télétravail ne pouvait concerner que les personnes disposant d'un contrat de travail. Il fallait en outre que ces personnes fassent une utilisation intensive des nouvelles technologies de l'information et de la communication. La combinaison des deux conditions restreignait le champ d'application des dispositions sur le télétravail. La loi de 2021 élargit ce champ d'application à d'autres formes de travail puisque la condition de subordination n'est plus exigée. Il suffit désormais d'être dans une situation de dépendance économique. De plus, le "travail à distance" ne requiert pas nécessairement une utilisation intensive des technologies de l'information et de la communication. La nouvelle loi s'applique donc à un plus grand nombre de cas.

Régis de CLOSETS
La loi de 2021 comporte d'autres dispositions intéressantes, parmi lesquelles le droit à la protection de la vie privée ainsi que l'aide financière apportée par l'employeur aux télétravailleurs.

Catarina de OLIVEIRA CARVALHO
Le problème financier a surgi pendant la pandémie. Auparavant, il n'y avait pas de règle sur ce point : ni sur le financement du matériel, ni sur le paiement des abonnements ou des dépenses supplémentaires. Le législateur a décidé d'imposer aux entreprises la prise en charge du matériel et des frais additionnels (électricité, connexion à Internet, etc.). Elles doivent aussi apporter le soutien technique dont les télétravailleurs ont besoin. Ceux-ci doivent évidemment fournir des justificatifs pour être remboursés lorsque l'accord prévoit que les dépenses ne sont pas engagées directement par l'employeur. Ce point a beaucoup gêné les représentants du personnel comme les employeurs.

Régis de CLOSETS
Venons-en au respect de la protection des données. Comment est-il garanti ?

Catarina de OLIVEIRA CARVALHO
La protection de la vie privée et des données personnelles représente le deuxième grand volet de la loi. L'employeur doit respecter la vie privée des télétravailleurs, ses horaires de travail et ses temps de repos. De plus, il est responsable de la sécurité et de la santé au travail, tant sur le plan physique que psychologique.
Pendant la pandémie, nombre d'employeurs ont eu recours à des logiciels de contrôle direct. L'Autorité de contrôle de la protection des données personnelles a interdit la capture des images. Sur la base de la réglementation européenne sur la protection des données personnelles, elle a même interdit la connexion permanente, le contrôle par le biais du son ainsi que la récupération de données présentes sur les ordinateurs des télétravailleurs. Les visites à leur domicile ne sont possibles que dans des conditions très précises. Il faut notamment respecter un préavis de 24 heures et disposer de l'accord des intéressés.

Régis de CLOSETS
La loi prévoit le droit à la déconnexion ainsi que des horaires de travail très stricts. Quelles sont les règles et quels problèmes leur application soulève-t-elle ?

Catarina de OLIVEIRA CARVALHO
Ce sujet a suscité d'intenses débats pendant plusieurs mois. Dans la perspective de l'encadrement du télétravail, une nouvelle disposition a été insérée dans le code du travail. Elle ne se rapporte pas particulièrement au droit à la déconnexion, mais fait peser sur l'employeur l'obligation de ne pas entrer en contact avec le personnel. Ceci a été considéré comme plus efficace que l'introduction du droit à la

déconnexion. L'enquête menée auprès des employeurs portugais a du reste donné des résultats surprenants, plus de 90 % ayant déclaré qu'il leur était indispensable de pouvoir joindre leur personnel pendant les week-ends, les vacances, etc.
L'interprétation de cette nouvelle disposition n'est pas encore clairement établie. L'infraction serait-elle constituée par l'envoi d'un courriel précisant qu'une réponse immédiate n'est pas exigée ? Le fait de prendre contact pendant une période de repos et indépendamment de toute force majeure constitue une infraction administrative. De plus, la loi qualifie de discrimination le fait de traiter moins favorablement (en termes de conditions de travail ou de progression de carrière) un travailleur qui exerce son droit au repos.

Régis de CLOSETS
Votre document met en évidence d'autres points, en particulier les astreintes. Les périodes d'astreinte sont-elles considérées comme des périodes de repos ? Un accord écrit doit le préciser.
Dernier point : comment les employeurs ont-ils réagi à cette loi ?

Catarina de OLIVEIRA CARVALHO
Le dialogue social préalable a été de courte durée. Le président de la République l'a reconnu lorsqu'il a promulgué la loi sur la promotion du dialogue social. Les débats ont été limités et le patronat a été un peu surpris par la rapidité de la procédure. La prise en charge des frais liés au télétravail constitue le principal problème pour les employeurs, notamment dans le secteur des services. La loi est entrée en vigueur en janvier et ils menacent de ne pas permettre à leur personnel de poursuivre le télétravail si les dépenses ne sont pas partagées. Par ailleurs, du côté des travailleurs, plusieurs associations expliquent maintenant que le télétravail n'est pas la panacée.

Régis de CLOSETS
J'aimerais que nous abordions maintenant l'aspect assurantiel. Dans un contexte de télétravail, il est en effet difficile d'évaluer les risques et de savoir si un accident est lié au travail ou à la vie quotidienne. Comment le télétravail a-t-il été vécu en Allemagne ? Quelles questions percevez-vous pour les années à venir ?

Edlyn HÖLLER
En Allemagne comme dans les autres pays, le télétravail, qui était une exception – concernant 3 % des employés tandis que 17 % déclaraient travailler de temps à autre depuis leur domicile – a pris une ampleur considérable, passant à 20 %-30 % des employés, au moins en partie. Selon certaines études, la moitié des postes de travail sont télétravaillables. Seul un cinquième des entreprises a déclaré ne pas pouvoir recourir au télétravail.
Le télétravail va-t-il devenir permanent ? À mon avis, il n'existe pas de solution unique. La plupart de ceux qui ont travaillé à la maison pendant la pandémie considèrent l'expérience comme positive. La majorité des employeurs sont du même avis. Faut-il en conclure que les employés vont souhaiter continuer le télétravail ? Ce dernier présente certes des avantages, mais il a aussi ses limites, en particulier le manque de contacts, qui nuit au travail en équipe, à la créativité et aux bonnes relations entre le personnel et les employeurs. Les enquêtes montrent que le pourcentage des personnes souhaitant travailler uniquement depuis leur domicile est très faible. La majorité préfère télétravailler deux ou trois jours par semaine. La pandémie a donc modifié l'organisation du travail de façon plutôt durable.

Régis de CLOSETS
Le télétravail pose peut-être un problème en matière d'accidents et de maladies. En Allemagne, vous distinguez le télétravail et le travail nomade. Quel degré de confusion la pandémie a-t-elle introduit ?

Edlyn HÖLLER
La différence entre les deux notions est surtout technique. Le télétravail résulte d'un accord entre l'employeur et le salarié. Il fixe les règles relatives au poste de travail, qui doit être conforme aux exigences d'hygiène et de sécurité. Le travail nomade peut être réalisé à partir de n'importe quel lieu, par exemple par un cadre en voyage d'affaires qui rédige des courriels depuis son ordinateur portable.
Le risque de confusion entre télétravail et travail nomade existe certes, mais le premier correspond à des exigences spécifiques, au premier rang desquelles un poste de travail au domicile du salarié. Lorsque la pandémie a commencé, de nombreux employés se sont mis à travailler chez eux sans contrat de télétravail. Pour faciliter l'évolution, les pouvoirs publics ont qualifié cette forme de travail de "travail nomade temporaire".
S'agissant de la couverture assurantielle, elle est, en droit allemand, indépendante du lieu où le travail est effectué. Est accident du travail tout accident survenant en raison du travail réalisé. Même avant la pandémie, les accidents survenus à la maison mais

dans le cadre du travail étaient déjà couverts par l'assurance accidents du travail. Ce n'était en revanche pas le cas des accidents survenus à la maison mais qui étaient en rapport avec la vie privée. Ainsi, quelqu'un qui chutait en se rendant à la cuisine n'était pas couvert. La Cour fédérale s'est clairement exprimée sur ce point en 2016.
Une nouvelle loi a été adoptée au cours de l'été 2021. Elle énonce explicitement que la couverture assurantielle est la même pour les télétravailleurs et pour les salariés travaillant dans l'entreprise.

Régis de CLOSETS
Il est toujours difficile d'établir la différence entre les activités privées et professionnelles quand on travaille à son domicile. Le cas du télétravailleur qui a eu un accident en essayant de réparer sa chaudière a défrayé la chronique en Allemagne. Comment peut-on s'assurer que les déclarations d'accident correspondent à la réalité des faits lorsque les accidents surviennent au domicile ? Comment obtenir des preuves ?

Edlyn HÖLLER
La question est difficile. Il importe de savoir placer la limite entre la conformité aux règles d'hygiène et de sécurité et la responsabilité propre du télétravailleur. Prenons le cas d'une personne qui commence à travailler sur son ordinateur dès qu'elle se lève et qui chute chez elle quelque temps plus tard. S'agit-il d'un accident du travail ? À la maison, l'environnement de travail est radicalement modifié et il importe d'évaluer les risques correspondants. Le tribunal de première instance avait considéré qu'il s'agissait d'un accident du travail. La cour d'appel a infirmé cette décision et a déclaré que l'accident ne pouvait pas être couvert par l'assurance. La Cour fédérale, quant à elle, a estimé qu'il s'agissait d'un accident du travail. La couverture assurantielle doit s'adapter.

Régis de CLOSETS
En France, le recours au télétravail a été massif. A-t-on enregistré une sinistralité spécifique ? Comment distinguer les accidents du travail liés au télétravail des accidents domestiques ?

Laurent BAILLY
Nous disposons de données, mais elles sont uniquement déclaratives. Habituellement, environ un million d'accidents du travail sont enregistrés chaque année. Une analyse rapide des circonstances des accidents survenus en situation de télétravail met en évidence la prédominance des chutes, des douleurs consécutives à des faux mouvements et des malaises. Ceci correspond, logiquement du reste, à la sinistralité observée pour les emplois télétravaillables, qui ne sont pas ceux concentrant le plus de sinistres.

Régis de CLOSETS
Pour catégoriser et évaluer la nature des accidents du travail survenus au domicile, rencontrez-vous peu ou prou les mêmes difficultés qu'en Allemagne, où la jurisprudence joue un grand rôle ?

Laurent BAILLY
En France, la définition des accidents du travail est ancienne. Elle a peu évolué depuis la loi de 1898 et elle est assez large : "*Est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise*". Cette définition permet de couvrir les diverses formes du télétravail, que celui-ci soit ou non réalisé au domicile.
La définition française de l'accident du travail institue la présomption d'imputabilité : si les deux critères de temps de travail et de lieu de travail sont remplis, l'accident est présumé d'origine professionnelle. Cette définition facilite la reconnaissance du caractère professionnel des sinistres pour les salariés. Telle était du reste la volonté du législateur à l'origine.
L'application de cette définition aux accidents survenus dans le cadre du télétravail simplifie leur qualification. Il suffit en effet qu'ils se produisent au domicile (qui devient le lieu de travail dans le cas du télétravail) pendant les horaires habituels de travail pour qu'ils soient considérés comme un accident du travail sauf si l'on peut prouver qu'il a une origine totalement étrangère au travail. À la différence des assureurs allemands, les Carsat n'ont donc pas à se demander si l'accident survenu au domicile est ou non lié à une activité d'ordre professionnel. Les actes de la vie courante sont couverts exactement dans les mêmes conditions que lorsque le travail est effectué dans l'entreprise.
Évidemment, si une personne se blesse en bricolant pour son compte personnel, le critère de subordination disparaît. En pareil cas, il suffit du reste d'appliquer la jurisprudence qui a déjà été dégagée indépendamment du télétravail.

Régis de CLOSETS
Il faut également évoquer la question de la

prévention, laquelle passe par l'évaluation des risques et par la communication de messages informatifs. Comment les Carsat peuvent-elles procéder dans la mesure où les risques sont évalués à distance et où les environnements de travail sont très différents les uns des autres ? Les outils de la prévention ne doivent-ils pas être adaptés ?

Laurent BAILLY
Selon la loi, l'évaluation des risques appartient à l'employeur, y compris pour les postes en télétravail. Les Carsat rappellent cette obligation. Le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) doit être révisé à l'occasion de l'introduction du télétravail. La législation française comporte une définition de ce dernier mais ne prévoit pas d'obligation de sécurité particulière liée au télétravail. L'obligation de sécurité "générale" s'applique même si des accords nationaux interprofessionnels apportent diverses précisions, notamment s'agissant de la documentation.
Le télétravail n'est pas considéré comme présentant un risque particulier. Le poste de travail au domicile est un poste exposé à des risques comme tout poste. Lorsque des actions portant sur certains risques sont engagées, par exemple sur les risques musculosquelettiques, tous les postes sont pris en compte, y compris ceux en télétravail. L'approche retenue ne vise donc pas particulièrement le télétravail. Du reste, les Carsat n'auraient ni la possibilité juridique ni les moyens de se déplacer au domicile de tous les télétravailleurs pour vérifier la mise en place des moyens de prévention. Les actions menées sont donc collectives et passent par l'employeur, les Carsat s'appuyant sur les travaux de l'INRS relatifs aux risques liés au télétravail.

Régis de CLOSETS
En Allemagne, comment traitez-vous l'évaluation des risques ?

Edlyn HÖLLER
Elle revient à l'employeur et l'assurance doit le soutenir dans cette mission. Elle n'est pas aisée dans le cas du télétravail en raison du conflit entre le principe d'évaluation obligatoire des risques et les moyens dont dispose l'employeur pour opérer cette évaluation. Le contrat de travail peut inclure des dispositions sur le télétravail pour que le poste de travail soit conforme aux exigences en matière d'hygiène et de sécurité. Cette solution est satisfaisante lorsque le poste de travail au domicile n'est qu'une extension du bureau. En revanche, dans le cas du travail nomade, la réponse est autre. À l'avenir, les salariés seront plus impliqués dans cette évaluation, au demeurant nécessaire. Il faudrait qu'ils soient formés pour pouvoir juger leur propre environnement en matière d'hygiène et de sécurité. Il faudrait aussi qu'un dialogue permanent avec l'employeur permette l'instauration de conditions de travail sûres. Le rôle des assureurs consiste à soutenir ce processus, à donner des orientations et à garantir la formation.

Régis de CLOSETS
Des questions des participants pour Laurent BAILLY : Doit-on inscrire le domicile dans le DUERP ? Qu'en est-il si un télétravailleur quitte son domicile pendant les horaires de travail et s'il a un accident ? L'employeur règle-t-il les mêmes cotisations d'assurance en cas de travail hybride ?

Laurent BAILLY
Le domicile est un lieu de travail. En tant que tel, il doit être inscrit dans le DUERP.
Si la sortie résulte de motifs personnels, l'intéressé ne bénéficie plus de la présomption d'imputabilité car il ne se situe plus sur le lieu de travail (le domicile en l'espèce). Pour que l'accident soit reconnu comme accident du travail, il faut apporter la preuve du lien entre l'activité réalisée à l'extérieur du domicile et le travail.
En réponse à la seconde question, il n'y a pas de différence en France.

Régis de CLOSETS
Manuela SAMEK LODOVICI, parlez-nous des index de "télétravaillabilité".

Manuela SAMEK LODOVICI
Le Centre commun de recherche de la Commission européenne a en effet travaillé sur ce sujet. Il s'est efforcé de coupler les tâches et les métiers. Le secteur des nouvelles technologies, l'immobilier, la banque et les administrations publiques sont les domaines dans lesquels l'index de télétravaillabilité est le plus élevé. Il s'agit donc d'emplois de bureau. Cependant, la pandémie a mis en avant de nouvelles questions (conditions et horaires de travail, évaluation des risques, droit à la déconnexion, etc.) en lien avec la gestion du télétravail.

LE DIALOGUE SOCIAL EUROPÉEN POUR ACCOMPAGNER LES TRANSFORMATIONS

Régis de CLOSETS
La redéfinition du cadre et des modalités de travail ainsi que l'exposition des télétravailleurs aux risques professionnels seront des éléments déterminants pour l'avenir du travail. Nous allons en parler avec deux représentantes des partenaires sociaux au niveau européen, qui sont à l'œuvre à la fois pour essayer de mieux comprendre les phénomènes émergents et pour donner à ces derniers un cadre d'accompagnement communautaire.

Rebekah SMITH est directeur adjoint du département des affaires sociales au sein de l'association patronale BusinessEurope.
Aude CEFALIELLO est chercheuse à l'Institut syndical européen (ETUI).
Quand on parle de la pandémie et de l'explosion du télétravail, quels sont les aspects qui ont mis en lumière des problèmes, des inégalités entre les travailleurs, qui existaient auparavant mais qui sont apparus brutalement ?

Aude CEFALIELLO
Avant de parler du télétravail, il importe de se souvenir que la pandémie a représenté une gifle. Elle a changé notre perception des questions de gestion, d'accidents du travail, etc. Je vais me concentrer sur trois catégories de travailleurs.
Les travailleurs de première ligne sont ceux qui ont travaillé à l'hôpital ou qui ont été en contact avec les patients atteints de la Covid. En raison du manque de ressources, ils étaient déjà très fatigués, tant physiquement que psychologiquement, lorsque la pandémie est survenue car ils faisaient face depuis des années à des risques mal gérés.
La deuxième catégorie est celle des travailleurs essentiels, qui ont été obligés de travailler sur site pour permettre à la société de fonctionner. En Allemagne par exemple, les travailleurs du secteur alimentaire avaient depuis longtemps des conditions de travail difficiles mais l'apparition de clusters avec la pandémie nous a en quelque sorte ouvert les yeux et montré qu'il importait de revoir leurs conditions de travail. S'agissant des auto-entrepreneurs, on affirme qu'il leur appartient de s'occuper de leur santé et de leur sécurité. Or les travailleurs des plateformes n'ont pas les moyens numériques de le faire. Nous avons concentré notre attention sur eux pendant la pandémie mais le problème préexistait.
La troisième catégorie regroupe les télétravailleurs. Dans le contexte de la pandémie, le télétravail a constitué une mesure de prévention contre l'exposition au virus. Le passage au télétravail a été réalisé dans la précipitation, de sorte que l'évaluation des risques encourus par les télétravailleurs (au demeurant bien connus depuis une vingtaine d'années) n'a pas été effectuée. Il n'y avait eu que des accords-cadres et les entreprises n'ont pas toutes géré la situation de la même façon.

Régis de CLOSETS
Vous avez établi un document sur les inégalités entre les télétravailleurs et notamment entre femmes et hommes. Rebekah SMITH, partagez-vous le constat d'Aude CEFALIELLO ? Estimez-vous que la massification du télétravail risque d'amplifier les inégalités ? Quels enseignements tirez-vous de la généralisation du télétravail ?

Rebekah SMITH
Je suis d'accord avec Aude CEFALIELLO sur le fait que certains postes ne sont pas télétravaillables. Pendant la pandémie, de nombreuses personnes ont continué à travailler pour que la vie économique se poursuive. Les services ainsi rendus sont essentiels, non seulement dans le secteur médical mais aussi dans les transports et de façon générale dans tout ce qui est lié à la chaîne d'approvisionnement. Il faut donc penser aux travailleurs de ces secteurs mais il faut également penser aux entreprises, qui ont dû continuer à faire face dans des circonstances difficiles.
Certaines personnes ont été satisfaites de travailler depuis leur domicile tandis que le télétravail a constitué un défi pour d'autres, en raison de l'isolement. Nous avons bien sûr besoin de démarches collectives. Nous en sommes pleinement conscients et travaillons sur ce sujet avec les partenaires sociaux. Il faut toutefois se souvenir que les expériences liées au télétravail sont particulièrement variées. Il faut également avoir conscience qu'il importe de réagir. Comment les partenaires sociaux peuvent-ils le faire ? La pandémie est un phénomène extraordinaire, qui a obligé les forces vives à se convertir au télétravail. Les employeurs ont dû renvoyer ces dernières à leur domicile. Dans le contexte de la pandémie, ceci se conçoit mais ce n'est pas la situation normale de télétravail ou de travail à distance. Le télétravail résulte parfois d'une demande du salarié, qui est à la recherche d'une plus grande souplesse dans son

travail. Il peut également être le fruit d'un accord mutuel entre l'employeur et l'employé. À l'avenir, il faudra se souvenir de tout ceci parce que la situation est très inhabituelle. Le télétravail qui a été pratiqué pendant la pandémie n'est pas le télétravail "normal", qui est volontaire.

Régis de CLOSETS
Il faudra certainement négocier pour essayer de définir un nouveau cadre de travail ainsi que les relations entre les salariés et les employeurs. L'accord européen sur le télétravail, qui existe depuis 20 ans, doit-il être révisé ? Les diverses négociations qui ont eu lieu dans le passé doivent-elles également être revues ?

Rebekah SMITH
Les démarches nationales sont diverses. Dans certains cas, les partenaires sociaux mènent des négociations sectorielles ou d'entreprise sur le télétravail, dans d'autres les règles sont fixées par voie législative, le cas échéant après que les partenaires sociaux se sont exprimés. Quoi qu'il en soit, nous estimons qu'il importe de revoir les accords sur le télétravail après que nous aurons obtenu un mandat de nos membres. S'il est évident que les salariés en télétravail bénéficient des mêmes droits en matière de formation et de temps de travail que les autres, il est moins évident que nombre de dispositions de ces accords (le volontariat par exemple) continuent à s'appliquer alors que de nouvelles problématiques ont émergé. Il faut donc s'efforcer de trouver un nouvel accord qui prendra en compte les besoins des salariés ainsi que ceux des entreprises. Les problèmes rencontrés par les managers lorsque tous les salariés télétravaillent n'ont pas encore été bien étudiés. Il est difficile de donner de la souplesse aux collaborateurs tout en s'assurant de leur productivité. Cet équilibre doit être recherché en permanence. C'est l'un des principaux sujets qui devra être abordé lorsque nous aurons reçu un mandat de nos membres.

Régis de CLOSETS
Une question de l'un des participants aux Débats à Aude CEFALIELLO : Quels sont les textes européens sur lesquels il est possible de se fonder pour soutenir le dialogue social dans les entreprises en situation de télétravail ? Existe-t-il d'autres instruments que l'accord dont nous avons parlé ?

Aude CEFALIELLO
Avant de répondre à cette question, je souhaite réagir aux propos de Rebekah SMITH. Vous parlez de préférences individuelles. Soit, mais elles ne sont pas plus importantes que la démarche collective. À l'intérieur des entreprises, il est possible d'édicter des règles qui respectent les préférences individuelles tout en faisant en sorte que le télétravail soit collectif. L'accord sur le télétravail remonte en effet à plus de vingt ans, mais sa mise en œuvre varie selon les pays parce qu'il n'est pas contraignant. Les principes généraux de prévention sont applicables à tous les cas : l'employeur doit évaluer les risques et prendre des mesures de prévention destinées à les limiter. Telles sont les premières dispositions destinées à encourager la consultation des travailleurs car celle-ci est obligatoire lorsque la santé et la sécurité sont en jeu. Ensuite, l'annexe 1 de la directive 90/270 concernant les prescriptions minimales de sécurité et de santé relatives au travail sur des équipements à écran de visualisation précise les critères que les divers éléments de l'équipement (écrans, claviers, mobilier de bureau) doivent satisfaire. Ceci vaut du reste pour tous les salariés, qu'ils télétravaillent ou non. Enfin, un accord-cadre prévoyant le droit à la déconnexion a été conclu en 2020. Il doit entrer en vigueur en 2023.

Régis de CLOSETS
Vous estimez qu'il est important que les salariés négocient les conditions dans lesquelles le télétravail a lieu. Ne faut-il pas également négocier la mise en œuvre du télétravail ? Si une personne ne souhaite pas télétravailler, ne doit-elle pas en avoir le droit ? Comment les négociations actuelles abordent-elles ce point ?

Aude CEFALIELLO
Pour les postes télétravaillables, il est important que ce débat ait lieu. Il est essentiel de disposer d'un cadre juridique afin de définir les sujets, de façon à responsabiliser les travailleurs et de rassurer les employeurs. Ce cadre juridique constituerait une forme de sécurité. Le volontariat est essentiel. Pour les volontaires, il est possible d'introduire des quotas de jours télétravaillables, par exemple 10 jours par mois. Il importe en effet de conserver le lien avec l'entreprise, de façon à ce que le télétravail soit acceptable par les deux parties. Il faut aussi se préoccuper de la transition verte car le télétravail peut être très positif à cet égard. En tout état de cause, nous ne recommandons pas le télétravail à 100 %. Il faut, par la voie de la discussion, trouver un accord acceptable par les uns et les autres.

Régis de CLOSETS
J'ai reçu une question destinée à Rebekah SMITH. Le dialogue social est le socle de la performance des entreprises. Comment faire prendre conscience aux acteurs que cela doit faire partie des enjeux au même titre que la culture de prévention ? Comment pourrait-on inciter les entreprises à s'emparer de cet atout ? Comment les employeurs peuvent-ils prendre conscience de l'atout que représente le télétravail dans le dialogue social ?

Rebekah SMITH
Pour commencer, je réagis aux propos d'Aude CEFALIELLO. Nous sommes d'accord avec les organisations syndicales : le télétravail doit reposer sur le volontariat. C'est du reste un principe de l'accord de 2002. Si nous parvenons à négocier un nouvel accord, ce principe sera essentiel et il importe, pour les salariés comme pour les employeurs, de trouver un équilibre entre le télétravail à 100 % et le travail sur site à 100 %. Au niveau européen, nous nous employons à laisser assez d'espace aux partenaires sociaux, au niveau national, sectoriel ou de l'entreprise, pour que des règles adéquates puissent être conçues.
Quant à la question posée, elle n'est pas simple. Il s'agit de savoir comment encourager les employeurs à plus s'engager dans le dialogue social, notamment sur la question du télétravail.

Régis de CLOSETS
J'interprète ainsi la question qui a été posée : comment faire pour que la négociation ne représente pas seulement un fardeau supplémentaire qui pèse sur les employeurs mais pour qu'elle constitue un avantage et qu'ils soient plus proactifs ?

Rebekah SMITH
C'est ainsi que le dialogue social doit fonctionner. S'il devient un instrument qui lie les parties, il faut que des droits soient donnés aux travailleurs. Il faut trouver un équilibre entre les besoins des salariés et des employeurs, ce qui signifie que les deux parties doivent adopter une attitude constructive et qu'un espace doit être laissé pour l'émergence de solutions issues du dialogue social, un espace spécifique avec des mesures à prendre dans certains secteurs ou dans certaines entreprises afin de répondre aux besoins des salariés et des employeurs. La négociation doit en outre se dérouler dans un climat de confiance. C'est seulement si ces conditions sont réunies que les accords sont bons. Tel est notre état d'esprit pour les futures négociations, si nous recevons un mandat de nos membres.

Régis de CLOSETS
C'est ce que chacun souhaite. Toutefois, en cas d'échec des négociations, d'autres voies sont peut-être envisageables, la réglementation par exemple. Nous l'avons vu pour certains pays. S'agissant du droit à la déconnexion, êtes-vous pour ou contre une directive européenne afin qu'il s'applique dans les pays qui n'ont pas légiféré ?

Aude CEFALIELLO
La directive donne la liberté quant au contenu du débat, les partenaires sociaux conservant la possibilité de discuter du fond. Ce point doit être mis en avant. La directive fixe seulement des objectifs, qui sont partagés par les deux parties. Le droit à la déconnexion peut signifier faire en sorte que celle-ci soit appliquée, dans le respect de la loi nationale évidemment et dans un esprit de liberté de la mise en œuvre. Il faut que chacun ait un système qui fonctionne. Le droit à la déconnexion dépend largement des risques qui existent et de l'organisation du travail. Il ne suffit pas de donner le droit à la déconnexion, il faut donner aux salariés un cadre qui leur permet de se déconnecter, c'est-à-dire une charge de travail supportable. Il n'appartient pas aux seuls travailleurs de se déconnecter, l'environnement doit être propice. La directive peut donc être un outil adapté.

Rebekah SMITH
Je considère qu'il faut prendre en compte un contexte plus large. Il existe d'ores et déjà plusieurs règles garantissant le droit à la déconnexion. C'est la mise en œuvre qui doit être plus efficace. Si nous recevons un mandat de la part de nos membres, c'est l'un des sujets que nous examinerons.
Je suis d'accord avec Aude CEFALIELLO pour affirmer que les aspects structurels doivent être abordés. Pourquoi les salariés expriment-ils ce besoin de déconnexion ? Ceci est lié à l'organisation du travail, aux liens avec les collègues ainsi qu'avec l'encadrement. Souvenons-nous que la charge que représente la connexion, c'est-à-dire les réponses aux courriels, ne provient pas uniquement de l'encadrement. Il faut donc faire en sorte que la charge de travail soit bien gérée et que la culture de travail se limite aux heures de travail. Certains points peuvent relever de la loi mais d'autres doivent être traités au niveau de l'entreprise. Nous envisageons des cadres juridiquement contraignants. En tout cas, l'essentiel est de parvenir à un équilibre entre les

besoins des salariés et ceux des employeurs. Nombre de salariés apprécient la souplesse offerte par le télétravail et celle-ci doit être conservée. Il n'est dans l'intérêt de personne d'être prisonnier de règles trop strictes, faute de quoi nous perdons la flexibilité dont nous avons besoin.

Régis de CLOSETS
Dans quelle mesure la généralisation du télétravail du fait de la pandémie justifie-t-elle une directive sur les risques psychosociaux (RPS) ? Ceux-ci représentent en effet une part importante des risques liés au télétravail.

Aude CEFALIELLO
Rebekah SMITH a mentionné la charge de travail, l'organisation du travail, les liens avec l'encadrement et les collègues. Il s'agit là de facteurs de risques psychosociaux. Ils doivent donc être encadrés et faire l'objet de mesures de prévention. Ces sujets doivent être abordés. Les risques psychosociaux ont été mal gérés pendant la pandémie. Les circonstances étaient certes exceptionnelles. Néanmoins, ils resteront associés au télétravail, tout comme les troubles musculosquelettiques. Dans ce domaine, un cadre juridique est envisageable. Nous disposons d'exemples intéressants dans plusieurs pays. C'est le cas du Danemark, où un règlement de 2020 énumère les sujets qu'il convient d'évaluer et d'aborder dans l'entreprise. Actuellement, il n'existe pas le moindre cadre pour les troubles musculosquelettiques. C'est le principe de prévention qui est appliqué. L'EU-OSHA indique que l'évaluation de la sécurité est certes pratiquée dans de nombreuses entreprises européennes mais le harcèlement au travail n'est pas pris en compte. Grâce à ce cadre, nous pouvons en parler dans le cadre de la santé et de la sécurité. Nous voulons ce débat sur les risques psychosociaux, pour la sécurité des travailleurs et pour que les employeurs sachent de quoi il s'agit. Il est temps de parler d'une directive RPS.

Rebekah SMITH
Notre position n'est pas celle des organisations syndicales. Une directive spécifique sur les RPS nous semble inutile parce qu'il y a déjà la directive-cadre sur la santé et la sécurité au travail. Les employeurs ne sont pas favorables à des textes trop particuliers, en raison des difficultés que pose l'évaluation. Nous préférerions disposer des moyens de mettre en œuvre la directive et l'appliquer aux RPS. De plus, s'agissant des risques psychosociaux, il est souvent difficile d'établir un lien de causalité avec le lieu de travail. La question est plus complexe qu'elle ne le semble. Il nous faudrait des orientations pour évaluer les risques. En tout cas, nous pourrions en parler lors du réexamen de la directive concernant les prescriptions minimales de sécurité et de santé pour les lieux de travail et de la directive sur les équipements de travail. Il serait alors possible de réfléchir aux dispositions liées au stress. Voilà le genre de débat que nous pourrions avoir avec les syndicats.

INNOVATION ET PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

Régis de CLOSETS
Les débats de ce matin ont permis de constater les nombreuses transformations liées au travail hybridé. Il y a aussi des opportunités d'innovation, car l'évolution en cours se traduit par l'apparition de leviers de prévention et de gestion des risques professionnels ainsi que par la possibilité de toucher de nouveaux publics. Nous allons le voir lors de la prochaine table ronde, qui réunit Valérie DUBURCQ, Jean-Claude BLACHIER, Marjolaine DEVIC, Éric ROCHAT et Érick LEMONNIER.

Valérie DUBURCQ, vous êtes directrice du programme de transformation "Pratiques de travail collectives" chez Orange, où plus de 60 000 collaborateurs implantés dans divers pays et représentant de nombreux métiers ont télétravaillé pendant la pandémie. Orange a mis en place un large programme de concertation pour repenser l'organisation du collectif et du management des équipes dans les nouveaux environnements éclatés. Vous avez collaboré à l'ouvrage "Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail", qui est disponible en ligne sur le site de La Fabrique de l'industrie.

Jean-Claude BLACHIER dirige Le Moulin Digital. C'est un tiers lieu situé à Valence, non loin de la gare TGV. Il héberge de nombreux télétravailleurs, travailleurs indépendants et salariés, parmi lesquels Marjolaine DEVIC, intervenante en prévention des risques professionnels. Tous les deux, vous vous êtes efforcés de faire des tiers-lieux, qui sont souvent mal considérés lorsqu'il est question de la prévention des risques, des cadres exemplaires en matière de santé et sécurité au travail.

Éric ROCHAT a travaillé en Suisse pendant plus de vingt ans dans l'industrie avant de rejoindre la Suva, qui est le principal assureur public des risques professionnels. Vous allez présenter une initiative originale, que la Suva a lancée il y a trois ans. Il s'agit d'un dispositif d'autocontrôle totalement dématérialisé et destiné aux petites entreprises.

Érick LEMONNIER est directeur prévention et sécurité au sein de la branche infrastructures du groupe Eiffage. Il présentera une innovation d'un tout autre type, un gant bionique.
L'entreprise hybride de l'après-Covid apparaît comme éclatée et télétravaillante. Elle doit repenser son organisation collective et les bases de son management d'équipe. Avant la pandémie, le groupe Orange s'était engagé dans une réflexion sur l'évolution des pratiques collectives. En quoi la massification du télétravail constitue-t-elle l'occasion de reposer la question du collectif ? Comment avez-vous abordé le sujet ?

Valérie DUBURCQ
Le groupe Orange a toujours été pionnier en matière de travail à distance, le premier accord sur le télétravail remontant à 2009. En 2019, 39 % des effectifs du groupe télétravaillaient déjà, de façon régulière ou occasionnelle. En 2022, ce pourcentage dépasse 50 %.
Plusieurs démarches ont été engagées. Un groupe de travail formé au niveau du groupe a réuni 70 managers, tous métiers et tous lieux confondus. Il est alors apparu que la culture avait un véritable impact sur le rapport au travail à distance et en particulier sur l'identité professionnelle. Dans certains pays africains par exemple, se rendre sur le lieu de travail représente une reconnaissance professionnelle, tandis que dans les pays nordiques, le travail à distance est perçu comme synonyme de confiance et de souplesse. Cet élément doit être pris en compte. Les membres du groupe de travail, auxquels avait été posée la question "Pour vous, quelle est la place du travail à distance demain chez Orange ?" ont proposé une vision du travail à distance. Il en est résulté huit notions clés (souplesse, ouverture, confiance, facilitation, hybride, etc.).
Neuf mois plus tard, la même démarche a été lancée, également au niveau du groupe, avec les partenaires sociaux. Leurs propositions étaient peu ou prou les mêmes que celles des managers.
Quant au livre que vous avez mentionné, il a été produit en collaboration avec la Maif et Renault dans le cadre des travaux de la chaire "Futurs de l'industrie et du travail".
Nous avons également rassemblé une multitude de propositions émanant des équipes. Elles ont été utilisées pour établir des guides de bonnes pratiques. Pour soutenir le travail à distance, il importe de disposer d'un environnement de travail digital de qualité, ceci est souligné dans l'ouvrage. Pour cette raison, nous avons généralisé une série de collaborations au niveau du groupe de façon à faciliter la coopération.

Régis de CLOSETS
La montée en puissance des outils numériques est le préalable. S'agissant du vécu du collectif, le

management d'équipe est central et le manager est l'acteur clé. Le livre souligne que les chefs d'entreprise sont plutôt satisfaits du télétravail, que les travailleurs le sont également, mais que le pourcentage des managers partisans du télétravail a diminué au fil du temps. Un quart d'entre eux se déclare actuellement défavorable au télétravail. Un tiers se dit seul à gérer ses équipes sans soutien. Du reste, pendant la période de confinement, l'une des questions le plus posées (en hausse de 1 700 %) sur Internet était "Comment surveiller ses employés qui travaillent à la maison ?". Il existe donc une problématique managériale qui doit être traitée. Comment le groupe Orange accompagne-t-il ses managers tout en leur donnant une certaine latitude qui évite l'excès de contrôle ?

Valérie DUBURCQ
La maturité des collectifs de travail quant à ce qu'ils ont à produire est un élément fondamental. Les équipes conscientes de ce qui soude le collectif ont beaucoup mieux traversé la période de télétravail à 100 % que celles qui n'avaient pas réfléchi à ce point et comptaient sur l'espace physique pour souder le collectif. Or aucun espace physique ne soude un collectif. Un vrai collectif se forme à partir du sens et du produit de son travail ainsi que du maintien de rituels, qui du reste évoluent. L'expérience de la pandémie a bien montré qu'il importait de remettre en question ce sujet, car les équilibres évoluent constamment, par exemple à l'occasion de l'arrivée d'un nouveau collaborateur.

Régis de CLOSETS
C'est ce que vous avez fait avec l'ensemble des managers, auxquels vous avez demandé ce qui constituait le collectif et comment ils le réinventaient.

Valérie DUBURCQ
Nous avons produit plusieurs outils (vidéos de e-learning, etc.) leur permettant de s'interroger sur leur propre rapport au travail à distance, de se poser la même question en équipe et de tester les rituels (web-café du matin par exemple), dont certains ne fonctionnent pas. Il importe que chaque collectif dispose de rituels mais ceux-ci doivent être librement choisis. En effet, au sein du cadre général défini par l'entreprise, les équipes doivent disposer d'une liberté d'initiative. L'équilibre n'est pas nécessairement facile à trouver.

Régis de CLOSETS
Autre enjeu : les espaces de travail eux-mêmes car le bureau devient un lieu de passage, de rencontre, d'ancrage. Comment réinventez-vous les surfaces de bureau qui se réduisent ? Faites-vous des *open spaces* où l'on se rencontre ou des petits bureaux pour ceux qui ne peuvent pas travailler depuis leur domicile ?

Valérie DUBURCQ
Il faut proposer des espaces de travail divers pour que chacun y trouve ce dont il a besoin. Il faut aussi accompagner chaque collaborateur afin qu'il se pose la question de son rapport à l'espace de travail, qui est propre à chacun. L'expérience du télétravail à 100 % n'a-t-elle pas montré que certains ont absolument besoin de lien social, tandis que d'autres s'en passent ? Une fois la question du rapport individuel à l'espace de travail posée, l'équipe doit s'interroger sur le sens, la fréquence et la localisation des réunions. Il importe d'adapter l'espace de travail collectif à l'objectif de la réunion. Une séance de *brainstorming* ne doit pas avoir lieu dans le même local qu'une réunion d'information par exemple.

Régis de CLOSETS
Quelle est la place du préventeur dans ce dispositif ? Quelles sont vos attentes de ce point de vue étant entendu que le repérage de signaux de risques psychosociaux par les managers est plus difficile en cas de travail à distance ?

Valérie DUBURCQ
Il faut que managers et préventeurs travaillent en binôme. Nous attendons des acteurs de la prévention qu'ils contribuent à la détection des signaux faibles. Les managers ont exprimé une forte attente à cet égard. C'est en effet plus compliqué en cas de travail à distance. Il est également difficile pour les managers de s'adapter à la diversité des profils des membres de leurs équipes. Il convient donc de les aider à repérer les points sur lesquels ils doivent concentrer leur attention, car ceux-ci varient selon les profils. Par ailleurs, nous avons tous à progresser en ce qui concerne l'impact sur la charge cognitive à long terme de l'alternance du travail en présentiel et en distanciel ainsi que de la simultanéité des tâches, qui est possible grâce aux outils numériques. Il importe donc de se donner du temps de battement entre deux réunions, de laisser mûrir certains dossiers, etc.

Régis de CLOSETS
Outre l'entreprise hybridée, il y a l'entreprise "étendue", qui dispose de satellites, en particulier sous la forme des tiers-lieux. Il en existe plusieurs

milliers en France. Télétravailleurs et travailleurs indépendants viennent plus ou moins régulièrement dans ces espaces de coworking, qui sont plus ou moins ouverts. Le Moulin Digital, à Valence, est l'un de ces tiers-lieux. Jean-Claude BLACHIER, qui pilote depuis plusieurs années une association qui aide les TPE et les PME à la mise en place de stratégies numériques, a créé cet espace il y a trois ans. Il accueille divers travailleurs indépendants (coaches, documentaristes, etc.) ainsi que des start-up. Quel est l'état d'esprit du Moulin Digital et quelles y sont les règles de vie ?

Jean-Claude BLACHIER
Le Moulin Digital est en quelque sorte un lieu intermédiaire entre le lieu de travail et le domicile. C'est un endroit où l'on travaille et où l'on se sent bien. Les espaces de travail y sont divers : il y a à la fois des *open spaces* et des petits bureaux.

Régis de CLOSETS
Personne n'y a son bureau en permanence, n'est-ce pas ?

Jean-Claude BLACHIER
Non. Malgré les demandes en ce sens, nous avons opté pour la rotation de façon à favoriser les rencontres, car celles-ci manquent cruellement aux personnes qui travaillent depuis leur domicile. Outre leur intérêt pour la sociabilisation, ces rencontres peuvent être enrichissantes sur le plan professionnel, car elles peuvent permettre l'échange de services, d'adresses, etc.

Régis de CLOSETS
À l'origine, les tiers-lieux étaient utilisés principalement par les travailleurs indépendants. Avec la pandémie, certains télétravailleurs ont opté pour ces espaces, notamment pour des raisons de confort. L'accueil des télétravailleurs dans des tiers-lieux est prévu par certains accords d'entreprise. À l'issue de la pandémie, vous êtes-vous tournés vers les entreprises de la région pour proposer les prestations du Moulin Digital ?

Jean-Claude BLACHIER
Ayant anticipé le développement du télétravail dans les espaces de coworking, nous avions déposé auprès du ministère de la cohésion des territoires un dossier pour proposer des espaces de télétravail aux salariés des entreprises. Notre dossier a été retenu et nous avons ainsi obtenu des moyens supplémentaires. Nous avons proposé à une quarantaine d'entreprises de cofinancer, voire de financer totalement, des postes de travail au Moulin Digital. Notre proposition visait à favoriser les expérimentations de travail en tiers-lieu en éliminant l'obstacle financier auquel les entreprises se heurtent. L'opération a été un échec mais nous en avons tiré des enseignements, avec l'aide de l'Anact et de France Tiers Lieux. Nous avons identifié les mêmes freins que ceux qui ont déjà été évoqués : les difficultés du management à distance, le coût de l'accès aux tiers-lieux et l'inégalité de la qualité de l'accueil.

Régis de CLOSETS
Vous avez décidé d'améliorer les conditions d'accueil, notamment s'agissant de la santé et de la sécurité au travail. Marjolaine DEVIC, vous êtes à la fois utilisatrice de tiers-lieux et intervenante en prévention des risques professionnels. Avec Jean-Claude BLACHIER, vous avez développé une démarche pionnière de sensibilisation de tous les tiers-lieux de la Drôme, réunis au sein du réseau Cédille. En quoi une telle démarche de sensibilisation et de montée en compétences sur la SST et l'ergonomie est-elle essentielle pour les tiers-lieux ? Quelles difficultés avez-vous rencontrées pour engager cette démarche ?

Marjolaine DEVIC
Les tiers-lieux n'étaient pas vraiment sensibilisés à ces questions. Les plus anciens ont souvent été créés par des associations avec peu de moyens. Le réseau Cédille permet l'échange des pratiques et chacun peut plus facilement s'inspirer de ce qui est fait ailleurs. Pendant la pandémie, le travail à domicile a été difficile pour de nombreux salariés, qui étaient mal installés dans leur logement. La crise nous a incités à approfondir la réflexion sur l'utilisation des tiers-lieux par les télétravailleurs. L'échec dont a parlé Jean-Claude BLACHIER nous a conduits à nous concentrer sur la qualité et à proposer un tiers-lieu répondant aux exigences réglementaires. La santé des salariés relève en effet de la responsabilité de l'employeur, et ce que le lieu de travail se situe ou non dans l'entreprise. Avec le responsable d'un autre tiers-lieu, nous avons donc réalisé un audit portant sur l'adaptation du mobilier, la qualité des connexions, la sécurité des réseaux, etc.
À l'issue du constat, il est apparu que certains tiers-lieux n'étaient pas bien adaptés. Des achats groupés ont donc été effectués pour pallier les déficiences des uns et des autres et proposer aux utilisateurs des prestations de qualité.

Régis de CLOSETS
Ce que vous avez réalisé dans le département de la Drôme pourrait être étendu et déboucher sur une labellisation des tiers-lieux.
L'évolution technologique offre de nouvelles opportunités en termes d'accompagnement. L'expérience de l'autocontrôle 100 % en ligne menée en Suisse par la Suva en témoigne. Éric ROCHAT, responsable des secteurs de la menuiserie, de l'incinération et de l'aéronautique, va en parler après avoir présenté rapidement l'activité de la Suva.

Éric ROCHAT
En Suisse, la loi sur l'assurance accidents oblige les entreprises qui ont des risques particuliers à être assurées auprès de la Suva. Ses principales missions sont la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, l'assurance des risques professionnels et la gestion d'établissements de réadaptation. La Suva n'a pas d'actionnaires. Ses excédents sont réinjectés et se traduisent par la baisse des primes des assurés. Son conseil d'administration est composé de représentants des partenaires sociaux et de la Confédération helvétique, ce qui lui permet d'avoir une démarche pragmatique.

Régis de CLOSETS
Le dispositif d'autocontrôle des risques professionnels que vous avez créé il y a trois ans a été expérimenté dans plusieurs branches avant d'être étendu. Actuellement, 50 % des branches et 70 % des salariés sont concernés. Chaque année, 9 000 entreprises sont choisies pour pratiquer le test. Quelles entreprises visez-vous ? Pourquoi avez-vous retenu un format totalement numérique pour des secteurs qui semblent éloignés des nouvelles technologies ?

Éric ROCHAT
La Suva assure les entreprises et dispose de statistiques sur les accidents. Elle peut les classer en fonction de leur degré d'accidentologie. Notre action de prévention se tourne d'abord vers les plus accidentogènes. Nous avons constaté que nous nous rendons assez rarement dans les entreprises qui ont peu d'accidents ainsi que dans les petites entreprises. L'autocontrôle vise à les impliquer dans la prévention en leur rappelant les bonnes pratiques en matière de sécurité au travail. Le questionnaire d'autocontrôle, qui comporte moins de dix questions, doit pouvoir être rempli en environ une demi-heure. Le test est conçu de façon à inciter les entreprises à rechercher des informations complémentaires. Il s'agit de toucher le plus grand nombre possible d'entreprises sans perturber leur fonctionnement.

Régis de CLOSETS
Comment fonctionne le test, qui est fort bien conçu ?

Éric ROCHAT
L'entreprise reçoit une lettre annonçant qu'elle a été choisie pour réaliser le test. Ensuite, elle doit répondre à plusieurs questions. Pour chaque question, on présente une situation et l'entreprise répond si elle gère ou non celle-ci. À chaque question correspondent des mesures de sécurité ainsi que des références à des informations complémentaires. En fonction de leurs réponses, les entreprises obtiennent à la fin du test une liste de mesures à instaurer. Elles disposent alors de deux mois pour se mettre en conformité. À l'issue des deux mois, elles refont le test. Le dispositif vise à rendre les entreprises attentives à certains points liés à leur secteur d'activité.
Toute entreprise peut demander à faire partie du programme.

Régis de CLOSETS
Quels sont les retours des entreprises ?

Éric ROCHAT
La plupart sont surprises dans le bon sens parce qu'elles trouvent de nombreuses informations et que les questions se rapportent à leur expérience concrète.

Régis de CLOSETS
J'ai fait le test. Les questions sont claires et précises, tout comme les recommandations. Qu'en est-il des entreprises qui rencontrent des difficultés avec Internet ?

Éric ROCHAT
Il existe une version papier. Par ailleurs, certaines entreprises demandent une visite de la Suva, ce qui permet une analyse plus approfondie qu'avec l'autocontrôle.
Nous sommes surpris du nombre qui en font la demande. Le dispositif permet donc aux entreprises de prendre conscience des questions de sécurité et d'engager le dialogue avec la Suva. Il faut néanmoins relativiser les résultats de l'expérience et s'interroger sur la qualité des réponses. 45 % des entreprises ont déclaré n'avoir aucun problème. Or les visites ne confirment pas toujours les réponses fournies.

Régis de CLOSETS
Autre exemple de l'apport des nouvelles technologies à la prévention des risques professionnels : avec le concours d'une start-up suédoise, Eiffage a développé un gant bionique qui permet de réduire l'effort lors de la prise de charges sur les chantiers. À quels problèmes le gant bionique répond-il ? Comment êtes-vous arrivés à cette solution *a priori* futuriste ?

Érick LEMONNIER
Quelle que soit l'activité professionnelle, la main et le poignet sont les parties du corps les plus sollicitées. C'est tout particulièrement le cas dans le monde de la construction. En France, 40 % des troubles musculosquelettiques concernent la main et le poignet. Une étude réalisée en Allemagne en 2016 en a mesuré les conséquences : la perte de productivité s'établirait à 30 Md€ par an. Ces données ne peuvent qu'inciter à la recherche… Eiffage a souhaité aller au-delà de la mécanisation, de l'évolution des méthodes de travail et des aménagements ergonomiques. Nous nous sommes donc intéressés aux apports des exosquelettes en termes de réduction des contraintes physiques des salariés.

Régis de CLOSETS
Le gant bionique était destiné à des personnes en situation de handicap. Vous avez transposé ce dispositif médical à la prévention des risques professionnels.

Érick LEMONNIER
Effectivement, la start-up suédoise Bioservo a développé le gant bionique comme équipement médical pour des personnes qui avaient perdu la capacité de préhension ou la mobilité de la main, par exemple à la suite d'un AVC. Nous avons pensé qu'il était possible de le transformer en équipement professionnel préventif destiné à empêcher l'apparition de troubles musculosquelettiques. Plus de cent collaborateurs de toutes les catégories professionnelles ont participé au projet, dont le développement a été itératif, avec des allers-retours entre le laboratoire et le terrain.

Régis de CLOSETS
Le port du gant permet de réduire les efforts de 80 % en moyenne. Il est utilisé pour des efforts répétés. Comment l'intégrer dans un chantier ? Il faut savoir quelles seront les tâches les plus répétitives et disposer d'une programmation précise.

Érick LEMONNIER
Le gant est souple. Il ne comporte aucun élément métallique. Il ne gêne donc en rien la mobilité des doigts. Il peut être utilisé pour presque tous les postes de travail, dans la construction comme dans d'autres secteurs. En revanche, il n'est adapté qu'à des manipulations répétitives : il entraîne alors des réductions d'effort significatives, jusque 87 %. Sinon, il ne présente pas d'intérêt. Les opérateurs acceptent facilement l'équipement.

Régis de CLOSETS
Vous avez opté pour un modèle de déploiement original. Vous passez par l'intermédiaire de Loxam, société de location de matériels de BTP. Pourquoi ce choix ?

Érick LEMONNIER
Nous avons souhaité d'emblée rendre l'équipement accessible à l'ensemble de la collectivité, y compris à des particuliers, sans le réserver à l'entreprise Eiffage. Les innovations n'ont en effet de sens que si elles sont largement utilisées. De plus, compte tenu de sa conception, le gant est cher (5 000 à 10 000 €). Nous avons donc choisi un mode de diffusion susceptible de le rendre accessible. Les dirigeants de Loxam se sont montrés très réceptifs au projet, auquel ils sont associés depuis le second semestre de 2019. Le gant est sur le marché depuis cette date.

Régis de CLOSETS
Pour faciliter la prise des charges, il y a aussi le petit robot de chantier Darwin, qui peut se piloter à l'aide d'un joystick ou par un système de reconnaissance faciale. À quels besoins Darwin répond-il et comment le déployez-vous ?

Érick LEMONNIER
Il s'agit d'un projet en cours de développement avec la start-up française Borobo. La prévention ne vise pas seulement à combattre les risques professionnels. Elle doit aussi apporter du confort aux opérateurs. C'est ce qui est recherché avec Darwin, qui est adapté au transport de charges de moins de 50 kg. Darwin convient par exemple pour le transport du matériel et des outils, qui n'est pas mécanisé. Si le poids cumulé de ce qui est déplacé dépasse rarement 50 kg, la répétition des opérations de transport peut se révéler pénible. Le robot de chantier doit pouvoir se déplacer sur des terrains accidentés. Grâce à ses roues polymorphes, il peut même monter des escaliers.

Régis de CLOSETS
La Suva suit-elle ces expériences ? Quelles nouvelles problématiques posent-elles en termes d'accompagnement pour l'assureur que vous êtes ?

Éric ROCHAT
Nous suivons évidemment l'évolution, au demeurant très rapide, de la technologie. Pour cela, nous avons mis en place des partenariats avec plusieurs grandes entreprises très impliquées dans ces expériences : nos ingénieurs et ergonomes vérifient que les développements envisagés ne créent pas de nouveaux problèmes.

Régis de CLOSETS
Le métier de préventeur ne doit-il pas être réinventé à la lumière de l'évolution technologique ? Il convient en particulier de bien intégrer les nouvelles technologies dans la réalité des chantiers.

Érick LEMONNIER
Le champ d'exploration est immense non seulement pour les préventeurs mais aussi pour la totalité de l'entreprise. Nous l'avons vu avec le gant bionique et avec Darwin. Il ne s'agit pas de projets qui sont développés par quelques personnes seulement. Au contraire, toute l'entreprise participe, y compris les opérateurs. Tous les collaborateurs ont envie de contribuer à l'évolution du métier, lequel est rarement considéré comme leader en matière d'innovations alors qu'il évolue beaucoup, qu'il s'agisse des produits, des méthodes ou des équipements. La fierté de participer à ces développements est tout à fait justifiée quand on sait que la NASA a annoncé qu'elle utiliserait le gant bionique pour le prochain retour de l'homme sur la lune.
La décennie actuelle va bouleverser la vie quotidienne dans tous les secteurs de l'économie. Des technologies qui en sont à leur balbutiement vont être pleinement intégrées.

Régis de CLOSETS
Un participant aux Débats interroge Valérie DUBURCQ sur l'attitude des entreprises comme Orange à l'égard des tiers-lieux. Que pensez-vous de leur sensibilisation aux enjeux de santé au travail ?

Valérie DUBURCQ
Les tiers-lieux représentent une offre complémentaire intéressante, et ce y compris pour les grandes entreprises implantées sur la totalité du territoire national. Il est important que leur équipement soit à la hauteur. Il convient également que ces lieux soient correctement animés car les travailleurs qui s'y rendent sont précisément en quête de lien social.

Régis de CLOSETS
Autre question pour Valérie DUBURCQ : quelles actions réalisez-vous pour faciliter l'exercice des responsabilités des managers, qui sont très sollicités ?

Valérie DUBURCQ
Le manager doit repenser son rôle, qui ne sera pas demain ce qu'il est aujourd'hui. Il doit déléguer et s'appuyer sur le collectif de travail plutôt que tout gérer seul. Nous mettons ceci en œuvre par le biais du codéveloppement et du partage d'expériences entre managers, non seulement à l'intérieur du groupe Orange mais également avec des collaborateurs d'autres groupes comme Renault, car tous se heurtent aux mêmes interrogations.

Régis de CLOSETS
Vous réfléchissez aussi à ces questions de gestion des équipes à distance en lien avec les RH.

Valérie DUBURCQ
Les RH, mais aussi les préventeurs, voire des faciliteurs. Il importe avant tout que le manager travaille en réseau avec d'autres pour traiter ces questions.

Régis de CLOSETS
Questions à Éric ROCHAT : quels effectifs la Suva consacre-t-elle à la mise en œuvre du dispositif d'autocontrôle ? Et quelles thématiques retenez-vous pour les prochaines années ?

Éric ROCHAT
Une dizaine de personnes gère la partie automatique du dispositif. En revanche, les questions qui nous parviennent sont adressées aux divers spécialistes de la Suva.
Nous allons nous préoccuper de l'exposition solaire. Nous allons certainement aussi reprendre les thèmes de l'amiante et du bruit. Les sujets choisis le seront en fonction des statistiques d'accidentologie. En tout cas, toutes les entreprises concernées par le thème seront couvertes.

FEUILLE DE ROUTE DE L'UE À L'HORIZON 2027

Régis de CLOSETS
La séquence qui suit va nous montrer comment le cadre européen peut accompagner l'évolution vers un monde où le travail est hybridé. Avant d'entendre les deux intervenants de cette table ronde, Francisco Jesús ALVAREZ HIDALGO et William COCKBURN, regardons un petit film dans lequel Napo, l'ambassadeur des campagnes de prévention de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA), explique comment télétravailler dans de bonnes conditions.
[projection du film d'animation Napo][6]

Francisco Jesús ALVAREZ HIDALGO, vous êtes médecin. Vous êtes chargé des politiques au sein de l'unité "Santé et sécurité au travail" de la Direction générale "Emploi, affaires sociales et inclusion" de la Commission européenne. Vous apporterez le regard de cette dernière sur la façon dont la stratégie 21-27 prend en compte l'hybridation du travail.

William COCKBURN, vous êtes directeur par intérim de l'EU-OSHA. Vous nous direz comment l'Agence aide les entreprises et les travailleurs à s'adapter aux transformations du travail (numérisation, automatisation, postes de travail nomades, etc.).

Jesús ALVAREZ HIDALGO, en quoi ces transformations bouleversent-elles notre vision de la santé et de la sécurité au travail ?

Francisco Jesús ALVAREZ HIDALGO
La pandémie a changé le monde, y compris la santé et la sécurité au travail. Chacun de nous s'est rendu compte de l'importance de la santé et de la sécurité au travail, qui est essentielle pour protéger non seulement les travailleurs mais aussi la société dans son ensemble. Avec la pandémie, nous avons constaté le rôle majeur des travailleurs de première ligne (services de santé, forces de l'ordre, services publics, distributions et livraisons, etc.). Il est alors apparu que la santé et la sécurité au travail faisaient partie de la solution en cas de crise majeure. Ceci met en évidence la nécessité de mieux coordonner la santé publique et la santé au travail.
La pandémie a en quelque sorte agi comme un catalyseur. Nous l'avons nettement vu avec la santé mentale. Il est beaucoup question de l'évolution technologique, de la numérisation, de l'intelligence artificielle mais le facteur humain est loin d'être devenu superflu. Nous avons tous besoin les uns des autres. La pandémie l'a clairement démontré.
Elle a également montré le besoin d'être bien préparés car une nouvelle crise majeure surviendra tôt ou tard. Pour préparer l'avenir, il faut prévoir les ressources nécessaires ainsi que la formation et améliorer les dispositifs de coordination.

Régis de CLOSETS
Pendant la pandémie, l'EU-OSHA a mis au point de nombreux outils. Vous avez réalisé la vidéo Napo, donné des orientations en ligne pour aider au télétravail. Vous avez aussi modifié l'outil d'évaluation des risques afin qu'il puisse s'appliquer à la gestion de la Covid dans les PME. En ce qui concerne les attentes des employeurs, par quoi avez-vous été le plus surpris ?

William COCKBURN
L'agence effectue en permanence des études qui viennent en appui aux politiques publiques. Toutefois, la sensibilisation à la santé et à la sécurité au travail fait également partie de ses missions. L'EU-OSHA donne ainsi des exemples d'outils et d'orientation, comme avec Napo. Peu après le début de la pandémie, l'EU-OSHA a collaboré avec les syndicats et les pouvoirs publics européens pour fournir des orientations sur la lutte contre les risques liés à la Covid. Ensuite, lorsque la première vague a commencé à refluer, nous avons réfléchi à la réouverture des lieux de travail car il y avait une forte volonté d'y revenir. À l'époque, réduire les possibilités de contamination sur les sites de travail constituait une préoccupation majeure. Les mesures mises en place ont alors été la distanciation entre les travailleurs, l'installation d'obstacles physiques, la réorganisation des équipes, etc. Dans cette perspective, au-delà des mesures individuelles, c'est la démarche collective qui est importante. Nous avons été surpris de constater que la communauté de la santé et sécurité au travail s'était rassemblée. Nos orientations ont été prêtes en l'espace de quelques jours. Nous avons regroupé plus de 700 exemples couvrant les secteurs les plus divers qui soient. Nombre d'entre eux nous ont été inspirés par l'expérience française.
Le niveau de la demande a constitué la deuxième surprise. Nous n'avions jamais enregistré un aussi grand nombre de téléchargements. Ainsi, les

[6] https://www.youtube.com/watch?v=kgoP391mgYA

orientations en ligne ont suscité près d'un million de visites. Ceci témoigne de la sensibilisation croissante à la santé au travail, y compris de la part d'employeurs qui ne s'étaient jamais intéressés à la question.
Les entreprises ont dû adapter le lieu de travail rapidement tout en gérant les nombreuses absences, puisque certains collaborateurs étaient malades tandis que d'autres devaient s'occuper de leurs enfants. Les conséquences de ces absences sont encore visibles, comme en témoigne l'annulation de certaines liaisons aériennes pour indisponibilité du personnel navigant commercial.

Régis de CLOSETS
Le travail hybridé fait surgir ou émerger des problématiques, comme le droit à la déconnexion, certains risques psychosociaux ou l'assurance des accidents survenus au domicile. Se fait jour une demande de régulation et d'encadrement. Il est question de directives européennes, sur le droit à la déconnexion par exemple. Pensez-vous qu'un cadre réglementaire supplémentaire soit nécessaire pour accompagner le développement du télétravail ? Le droit à la déconnexion justifie-t-il une directive ?

Francisco Jesús ALVAREZ HIDALGO
Plusieurs États membres ont déjà légiféré. Il a été question ce matin de l'Italie, du Portugal et de la France. On pourrait également mentionner les pays scandinaves. Ces pays n'abordent pas tous le sujet de la même manière. Ils le font en fonction de leurs traditions, de leur histoire, de l'organisation du dialogue social, etc. L'Union européenne a une bonne pratique du dialogue social. Sur ces questions, les positions des salariés et des employeurs sont peu ou prou les mêmes. Cependant, à la différence des employeurs, les organisations syndicales ont tendance à plaider pour la réglementation des conditions du télétravail. La Commission européenne analyse de façon approfondie les aspects techniques, lesquels évoluent très rapidement. En effet, la législation doit avoir une perspective de moyen et long terme.
Le Parlement européen a adopté une résolution sur le droit à la déconnexion. Compte tenu du danger lié à la connectivité permanente, il a invité la Commission à examiner toutes les facettes du sujet, aussi bien les risques que les opportunités, et à avancer des propositions législatives. C'est la phase d'analyse qui se déroule actuellement. Une étude approfondie, qui devrait être terminée à la fin de l'année 2022, a été lancée pour mettre en évidence les avantages et les risques. L'agence de Bilbao fournit de nombreux éléments d'information. En parallèle, les partenaires sociaux sont consultés. La législation représente une option, mais il y en a d'autres.

Régis de CLOSETS
L'agence de Bilbao voit-elle une directive sur le droit à la déconnexion comme un moyen de mieux protéger les travailleurs ?

William COCKBURN
La directive ne résoudra pas tous les problèmes. Notre analyse des risques psychosociaux en entreprise nous a permis de conclure que la menace de sanctions constitue une forte motivation pour la mise en conformité. Toutefois, ceci ne suffit pas. Il importe que les obligations soient clairement exprimées. Il importe aussi que des outils permettant la mise en conformité existent. Il faut par ailleurs une sensibilisation. Les lieux de travail ne sont pas tous dans la même situation. Le passage massif au télétravail représente une vraie révolution. Les employeurs doivent évaluer des risques qu'ils ne maîtrisent pas puisqu'ils se situent au domicile des travailleurs. Quelque 150 outils sont mis à la disposition des entreprises pour les aider dans leur évaluation des risques au domicile. Cependant, comment pratiquer concrètement ?

Régis de CLOSETS
Comment analyser les risques lorsque l'on n'est pas présent et qu'il est impossible de contrôler *a posteriori* ?

William COCKBURN
Il faut alors compter sur la coopération des travailleurs. Des questionnaires d'autocontrôle peuvent être envoyés.
Il y a par exemple un questionnaire sur le niveau de l'éclairage et sur l'adéquation du mobilier de bureau. En fonction des réponses, un plan d'action est mis en place et les travailleurs sont incités à acheter du matériel ergonomiquement adapté. S'agissant des problèmes d'organisation, des *check-lists* peuvent être utilisées. Il faut également surveiller la charge ainsi que le temps de travail et éviter l'isolement. Tout ceci doit être suivi dans le cadre d'un plan d'action. Il a également été question de la charge pour les cadres, qui doivent adopter une nouvelle approche de management. Ils doivent être proactifs pour rassembler les informations.

Régis de CLOSETS
Divers outils permettent d'obtenir ces informations de façon proactive et de prendre ensuite les mesures nécessaires. Nous avons vu avec Orange la création de nouveaux rituels de travail. Tout ceci ne va pas s'installer spontanément. Il faut un cadre, des outils, des actions. Il ne faut pas s'imaginer que les travailleurs fassent part de leurs problèmes.

William COCKBURN
Il faut donc être proactif. La législation n'est pas la solution. C'est une base qui permet de sensibiliser les employeurs à la mise en place de bons outils pour prendre de véritables mesures.

Régis de CLOSETS
Parmi les priorités de la stratégie européenne 21-27, il y a la création d'environnements de travail plus sûrs, nous en avons parlé. Il y a aussi la reprise de la vision allemande de la DGUV sur la réduction de certains risques de façon à parvenir à des niveaux très bas ainsi que la préparation des entreprises aux prochaines crises. Comment ceci peut-il être réalisé ? Qu'attendez-vous des entreprises en termes de capacité d'anticipation ?

Francisco Jesús ALVAREZ HIDALGO
S'agissant de l'anticipation, nous devons tous progresser. Les employeurs n'ont pas un rôle facile. Les législations nationales sont exigeantes, le cadre stratégique européen aussi. La Commission européenne se doit d'être particulièrement attentive aux TPE. Il faut que celles-ci survivent aux transitions écologique, numérique et démographique dans un environnement concurrentiel difficile. La santé et la sécurité au travail ne font pas partie des priorités de ces entreprises, qui doivent donc être aidées. Il faut par exemple leur fournir des outils pratiques d'évaluation des risques. L'agence de Bilbao effectue sur ce point un travail remarquable.

Régis de CLOSETS
L'anticipation concerne des risques extérieurs à l'entreprise. Je pense aux risques sanitaire et environnemental.

Francisco Jesús ALVAREZ HIDALGO
Vous avez raison. Dans cette perspective, il faut être attentif aux secteurs et aux travailleurs les plus vulnérables, comme les saisonniers. Des instruments très pratiques, des guides par exemple, sont en cours d'élaboration. En même temps, il faut se préparer à la prochaine crise. L'actuelle guerre en Ukraine représente un nouveau défi. Elle touche tout particulièrement les entreprises en raison de l'augmentation du prix de l'énergie et des matières premières. Dans ces conditions, il est essentiel de mieux coordonner les mécanismes de crise mais aussi la santé publique et la santé au travail.

Régis de CLOSETS
J'ai reçu plusieurs questions posées par des participants aux Débats. La première porte sur la reconnaissance des Covid longs par la Commission européenne.

Francisco Jesús ALVAREZ HIDALGO
La stratégie européenne inclut un compromis de la Commission en faveur de l'inclusion de la Covid dans la liste européenne des maladies professionnelles. Le comité consultatif tripartite pour la santé et la sécurité sur le lieu de travail étudie la question. Nous espérons parvenir à un accord et modifier la liste européenne des maladies professionnelles, laquelle n'est pas contraignante mais contribue à l'harmonisation des listes nationales.

Régis de CLOSETS
Qu'en est-il des dispositifs destinés aux victimes du Covid long ? Il s'agit d'une nouvelle maladie qui va nécessiter des mesures de prévention particulières compte tenu de l'état de fatigue des intéressés.

William COCKBURN
Selon les dernières données, une personne sur 20 a été atteinte d'une forme grave de la Covid et a des symptômes persistants pendant 5 à 6 mois. Le défi est d'autant plus grand que les symptômes sont très variables selon les individus. Les postes de travail des intéressés doivent être adaptés. Nous avons donc publié des recommandations destinées aux employeurs et aux travailleurs, de façon à faciliter le retour au travail, lequel ne peut qu'être positif pour la santé.

Régis de CLOSETS
Une autre question porte sur les rapports entre médecine du travail et médecine de ville au niveau européen.

Francisco Jesús ALVAREZ HIDALGO
Une réflexion est engagée au niveau européen sur la contribution de la médecine du travail à l'amélioration de la santé. Elle n'est pas encore aboutie mais nous étudions avec attention l'exemple de la France, qui possède une longue expérience dans ce domaine.

CONCLUSION

Régis de CLOSETS
Pour conclure, la parole est à Anne THIEBEAULD, Directrice des risques professionnels au sein de la Caisse nationale de l'assurance maladie, et à Stéphane PIMBERT, Directeur général de l'INRS.

Anne THIEBEAULD, en quoi l'activité de la branche accidents du travail / maladies professionnelles a-t-elle été touchée par la pandémie et par l'émergence du travail hybride ? Êtes-vous d'ores et déjà conduits à revoir certains de vos modes d'intervention ?

Anne THIEBEAULD
Il est un peu tôt pour tirer les enseignements de la crise que nous avons traversée. C'est à l'INRS, qui est le laboratoire scientifique de la branche, qu'il appartient de réfléchir afin de permettre à la Branche d'adapter son activité aux dernières évolutions du monde du travail, qu'il s'agisse du télétravail, de l'émergence d'un travail hybride ou des mutations techniques. Je souscris à l'idée, largement développée au cours de la journée, selon laquelle la crise a accéléré les changements.
Nous avons investi de nouveaux modes de relations avec les entreprises (relations bilatérales, accompagnement en prévention sur des situations de travail très précises). Nous avons développé plusieurs téléservices de façon plus rapide et sur un champ plus vaste que nous ne l'aurions fait en dehors de la crise. Nous constatons que notre audience n'est pas la même qu'avant la pandémie, notamment s'agissant des entreprises les plus petites, qui sont les plus éloignées du risque professionnel. Les préventeurs de la branche ont aussi lancé un plan de reprise d'activité pour 13 secteurs économiques. Compte tenu du contexte, l'opération a été menée de façon assez agile. Quant à l'hybridation des modes de travail, les préventeurs et les agents en réparation ou en tarification de la branche l'ont connue pour eux-mêmes. Ils sont donc en mesure d'en parler avec les entreprises.

Régis de CLOSETS
Stéphane PIMBERT, l'évolution de la nature des risques et des situations d'exposition en raison du travail hybride et nomade a été évoquée tout au long de la journée. L'INRS voit-il apparaître de nouveaux risques et les situations d'exposition évoluer ?

Stéphane PIMBERT
Les tables rondes de la matinée et de l'après-midi ont mis en évidence l'apparition de nouveaux risques. J'aimerais insister sur le fait qu'il y a aussi les risques classiques. À l'INRS, nous avons réfléchi aux risques du télétravail. Il s'agit de risques habituels, qui sont liés à l'environnement de travail, aux outils et aux ressources, à l'autonomie et à la charge de travail ainsi qu'aux relations avec les managers. Les deux derniers risques prennent une forme différente en situation de télétravail et doivent être abordés en conséquence, tant du côté du salarié que du management. Se pose également le problème des collectifs de travail, qui devient crucial dans le télétravail. De façon générale, se pose la question de l'évolution des organisations. Marc MALENFER l'a souligné ce matin.
La crise a donc suscité une accélération de l'évolution sans supprimer pour autant les risques traditionnels. J'en veux pour preuve la table ronde que l'INRS organise le 28 avril prochain sur le télétravail et les RPS. Il s'agit d'un risque pour lequel nous essayons de mettre en place une prévention depuis de nombreuses années.

Régis de CLOSETS
Même si les risques sont déjà connus, le positionnement des acteurs de la prévention est-il remis en question ? Le travail que vous avez mené avec Futuribles sur l'évolution des organisations de travail a souligné une certaine forme de dilution des responsabilités dans les nouveaux environnements de travail. Ceci ne peut que questionner la position de ces acteurs.

Stéphane PIMBERT
L'évolution des organisations bouleverse le management. C'est apparu nettement lorsque le télétravail a été pratiqué à 100 %. Le bouleversement est moindre quand les salariés viennent deux ou trois jours sur site.

Régis de CLOSETS
S'agissant du rôle des acteurs de la prévention et des risques professionnels, le mot "doctrine" est revenu à plusieurs reprises au cours de la journée. S'est ainsi exprimé le besoin d'acteurs apportant la doctrine et donnant des repères pour aider par exemple à choisir entre plusieurs outils informatiques. Le discours des acteurs de prévention va-t-il évoluer ?

Anne THIEBEAULD
C'est la force de la branche que d'être en mesure de dégager le socle commun des grandes méthodes de prévention qui fonctionnent bien. Plusieurs

intervenants en ont parlé aujourd'hui. À partir de l'évaluation, du diagnostic, de l'identification des situations de travail qui comportent le plus de risques, les actions correctives sont établies et mises en place. La branche doit être capable de décliner cette méthode aux différents risques, classiques ou émergents. Le programme de prévention TMS Pros, qui est déployé depuis plusieurs années auprès de plusieurs milliers d'entreprises, fait actuellement l'objet d'une évaluation, laquelle fait apparaître que la sinistralité des entreprises adhérentes diminue. Il existe des référentiels solides que nos préventeurs doivent s'efforcer de porter au plus près des entreprises.

Régis de CLOSETS
L'automatisation et le télétravail se traduisent par l'autonomisation croissante des travailleurs, qui gèrent leur matériel ainsi que les risques. Il faut donc renoncer à une approche descendante mais plutôt accentuer la formation à l'utilisation des nouveaux outils et à la détection des risques. Ceci implique-t-il une évolution de l'offre de formation ?

Stéphane PIMBERT
Il convient de distinguer, d'une part, l'intégration des outils dans le travail et, d'autre part, la formation. Ainsi, un exosquelette doit être intégré dans les pratiques. Il n'est pas question que les travailleurs s'en servent rapidement car leurs besoins et leurs réactions doivent être pris en compte. Dans certains cas, la façon de travailler doit être totalement repensée. Par ailleurs, il faut prévoir la formation à l'utilisation des nouveaux outils. Les formations à distance se sont multipliées avec la crise. Il a donc fallu revoir la pédagogie. La formation évolue elle aussi.

Régis de CLOSETS
Si l'horizon est celui du travail hybridé, plus concrètement, le monde de l'assurance maladie se prépare à la prochaine COG. La discussion a mis en évidence plusieurs enjeux que vous allez certainement retenir dans cette convention. Je pense en particulier aux diverses inégalités que la crise a fait ressortir : inégalités entre ceux qui peuvent télétravailler et les autres, entre les femmes et les hommes face au télétravail, entre les salariés, les travailleurs indépendants, les travailleurs "plateformisés". La représentante de l'ETUI, Aude CEFALIELLO, a insisté sur ce sujet. Certaines personnes subissent de plein fouet la nouvelle organisation du travail sans être correctement protégées. Or ces environnements de travail vont persister. La crise accentue-t-elle le besoin d'aller au-devant de ces publics ?

Anne THIEBEAULD
Tel un miroir grossissant, la crise a mis en avant les inégalités qui existaient déjà. Il est nécessaire de parvenir à une protection sociale adaptée, et ce pour toutes les formes de travail. La branche AT/MP n'est financée que par des cotisations des employeurs. Par conséquent, les travailleurs indépendants sont exclus de son champ d'application. Des réflexions sont en cours sur ce point car les statuts professionnels juridiques hybrides ne sauraient rester durablement en dehors de la protection. Il ne s'agit toutefois pas d'une préoccupation majeure de la branche dans le cadre de la préparation de la COG, qui sera opérationnelle à partir de janvier 2023.
Les compétences de la branche, aussi bien en prévention qu'en tarification, en réparation et en relation de services à l'égard des entreprises, vont bien entendu être capitalisées dans les prochaines années. L'intérêt qu'a la branche de disposer d'une notoriété accrue pour s'adresser aux entreprises les plus petites est apparu, par exemple grâce aux subventions accordées aux TPE. Notre communication nationale, qui est déployée y compris sur les réseaux sociaux, lesquels ont été investis précisément à l'occasion de la crise, fonctionne bien. Tous ces sujets seront repris, vraisemblablement avec de nouvelles méthodes, car la persistance des risques traditionnels, notamment dans les secteurs non télétravaillables, exclut tout changement fondamental.

Régis de CLOSETS
Le risque environnemental, qui va toucher le monde du travail, devra-t-il être pris en compte ? Jesús ALVAREZ HIDALGO déclare qu'il convient d'anticiper les prochaines crises. Concrètement, que signifie cette anticipation pour l'assurance maladie et pour les acteurs de la prévention ? Envisagez-vous une évolution de votre champ d'action ?

Anne THIEBEAULD
En effet, tous les acteurs de la santé, et plus généralement des services publics, doivent tirer des enseignements de la crise. Pour obtenir une meilleure adhésion aux mutations du système dans lequel la branche évolue, il faut être à l'écoute et en mesure de détecter des signaux faibles. La prévention et la réparation des accidents du travail et des maladies professionnelles se situent à cheval

entre le monde du travail et celui de la santé. Il nous appartient donc de développer une coopération plus étroite avec les acteurs de ces deux mondes. La branche AT/MP, qui est adossée à l'assurance maladie, peut contribuer au renforcement de l'articulation entre santé au travail et santé publique. Elle peut en particulier s'investir dans la détection de l'origine professionnelle de certaines maladies qui sont identifiées par les médecins traitants. Il y a là un axe d'amélioration pour nous.

Régis de CLOSETS
Les prochains environnements de travail vont déborder d'applications, de logiciels, de robots, etc. Il faudra certes gérer les problèmes liés à l'utilisation de ces outils mais il y a aussi la possibilité, comme l'a évoqué Marc MALENFER ce matin, d'agir en amont de façon à intégrer les enjeux de santé et sécurité au travail dès la conception. Un tel dialogue préalable existe-t-il aujourd'hui ? A-t-il été renforcé par la pandémie ? Comment pouvez-vous l'améliorer ?

Stéphane PIMBERT
Le dialogue existe depuis plusieurs années. Je pense par exemple à certains engins comme les chariots élévateurs ou aux exosquelettes, qui font l'objet d'allers-retours entre les constructeurs et les équipes de l'INRS. Il y a néanmoins une nouveauté, que je vais illustrer avec la collaboration homme-robot, qui se répand dans les usines automobiles ou aéronautiques. Elle nécessite une prévention non seulement auprès des salariés mais aussi auprès des intégrateurs avant même que les robots n'aient été déployés dans l'usine car il importe d'expliquer les risques encourus par les salariés. À l'INRS, nous nous efforçons de penser l'usine du futur avec les fabricants, avec les intégrateurs des robots et avec les salariés. Nous menons également des travaux sur l'intelligence artificielle avec les développeurs et au bénéfice des salariés.

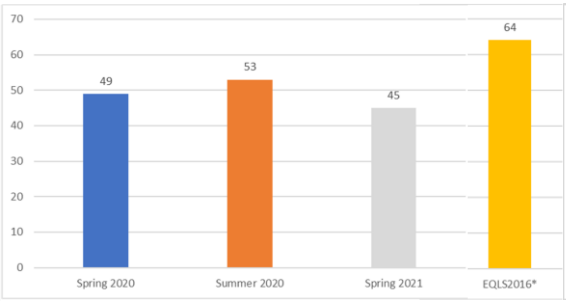
Régis de CLOSETS
Comment pouvez-vous dupliquer pour les bureaux ce que vous faites pour les usines avec les intégrateurs ? Il y aura de plus en plus de logiciels et d'applications qui vont provoquer des surcharges mentales, des rythmes de travail soutenus, des risques de contrôle à distance, etc. ? Est-il envisageable de brider les outils ou de limiter la manière dont ils sont utilisés ?

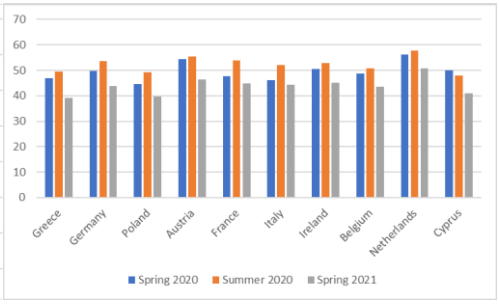
Stéphane PIMBERT
Nous arrivons aux limites de ce qui est possible. Les efforts réalisés dans le domaine de la normalisation sont d'une grande aide pour les machines. En ce qui concerne les applications, c'est plus compliqué, en particulier lorsqu'elles viennent de l'étranger. En revanche, l'employeur a la possibilité d'agir et de faire de la prévention, en particulier sur les outils utilisés par les salariés en télétravail.

ANNEXE - **PPT Ivailo KALFIN, EUROFOUND**

The impact on Mental Wellbeing.

- WHO-5 mental well-being scale (0–100), based on the frequency of positive feelings over the previous two weeks

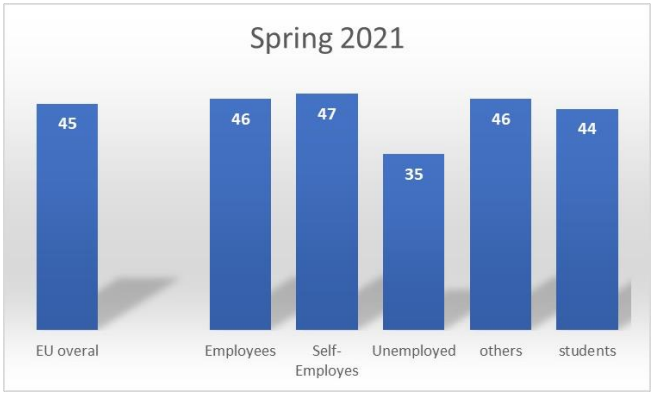




Source: Eurofound Living, Working and COVID19 survey

Eurofound

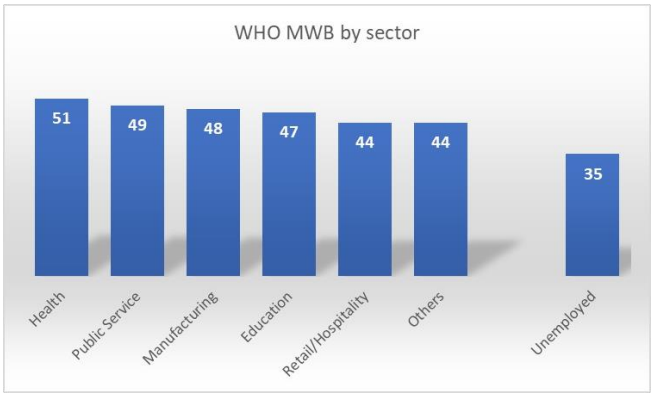
WHO MWB per Labour market status



Source: Eurofound Living, Working and COVID19 survey

Eurofound

Mental wellbeing by sector

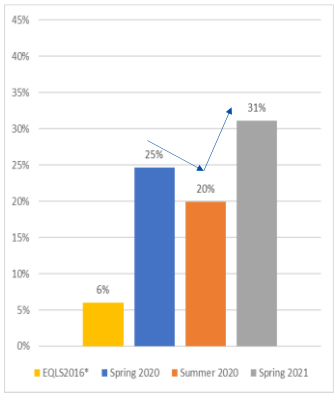


Source: Eurofound Living, Working and COVID19 survey

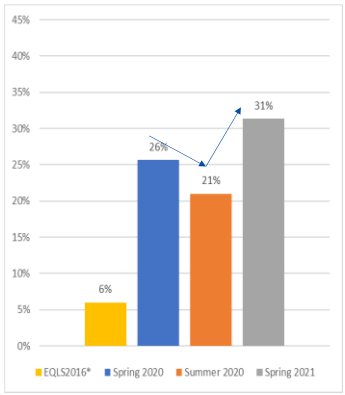
Eurofound

The impact on Mental Wellbeing.

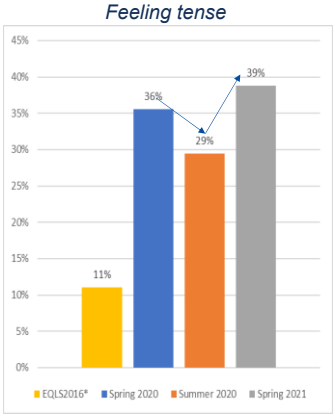
Feeling downhearted and depressed



Feeling lonely



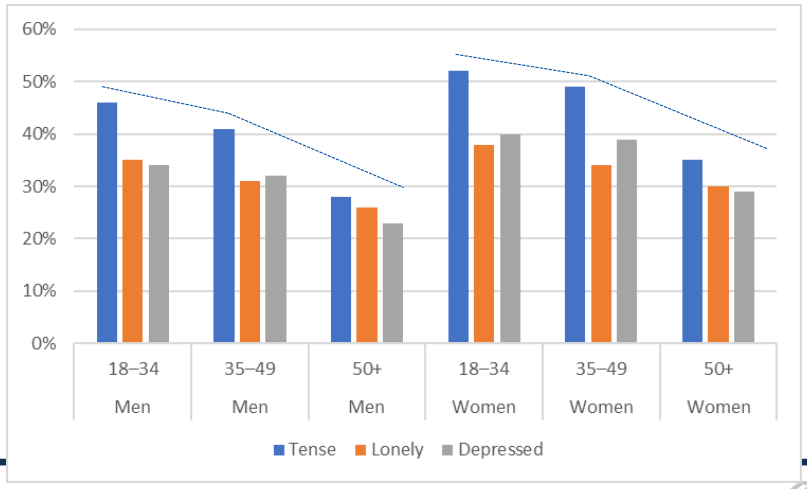
Feeling tense



Source: Eurofound Living, Working and COVID19 survey

Eurofound

Not everyone is affected the same way

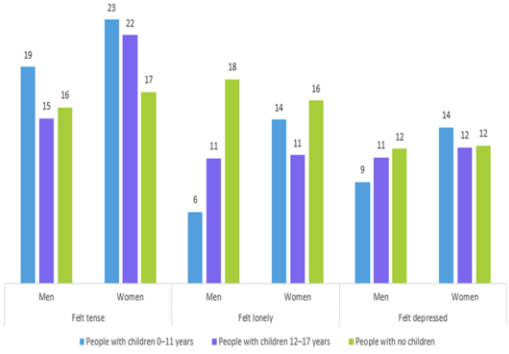


Source: Eurofound Living, Working and COVID19 survey

Eurofound

The case of men and women with children

- The closure of school and the surge of telework put women under a lot of strain in terms of family responsibilities.
- This had inevitable reflections on work life balance and on mental health.

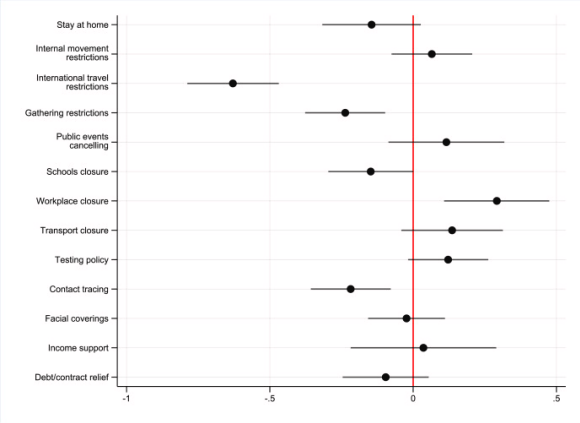


Source: Eurofound Living, Working and COVID19 survey – wave 2

Eurofound

The impact of NPIs on mental health.

- Impact of NPIs was severe among citizens and varied among different socio demographics subgroups
- For the general population:
  - Travel, gathering, school closure, contact tracing had a negative effect on mental wellbeing
  - Work place closures has a positive effect on Mental wellbeing.



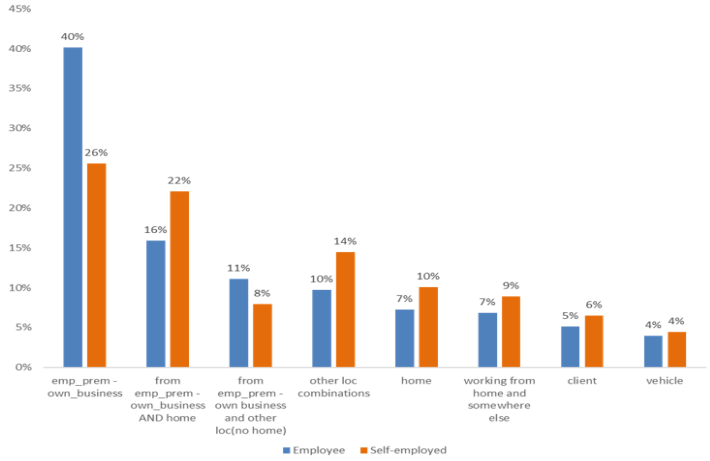
Source: elaboration on Eurofound Living, Working and COVID19 survey Round 1,2,3 Panel , published in Toffolutti V., Plach S., Maksimovic T., Piccitto G., Mascherini M., Mencarini L., Aassve A; The association between COVID-19 policy responses and mental well-being: Evidence from 28 European countries, Social Science & Medicine,Volume 301, 2022.

Eurofound

Effects of teleworking

Eurofound

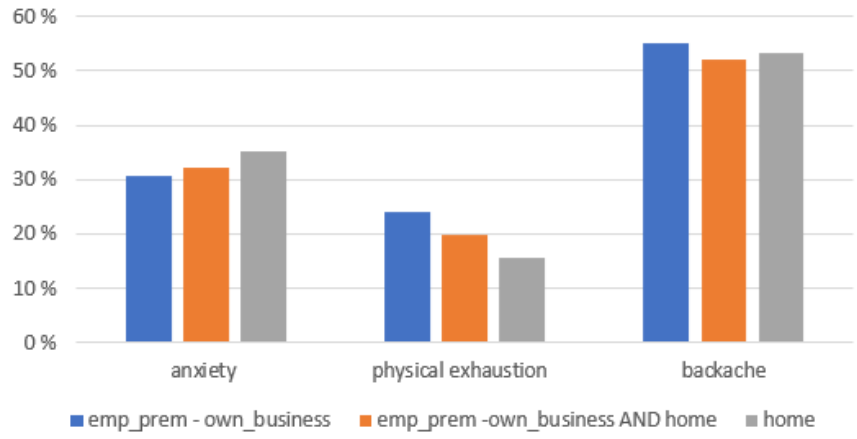
Workplace and employment status – EU27



Source: Preliminary analysis of data from the European Working Conditions Telephone Survey 2021

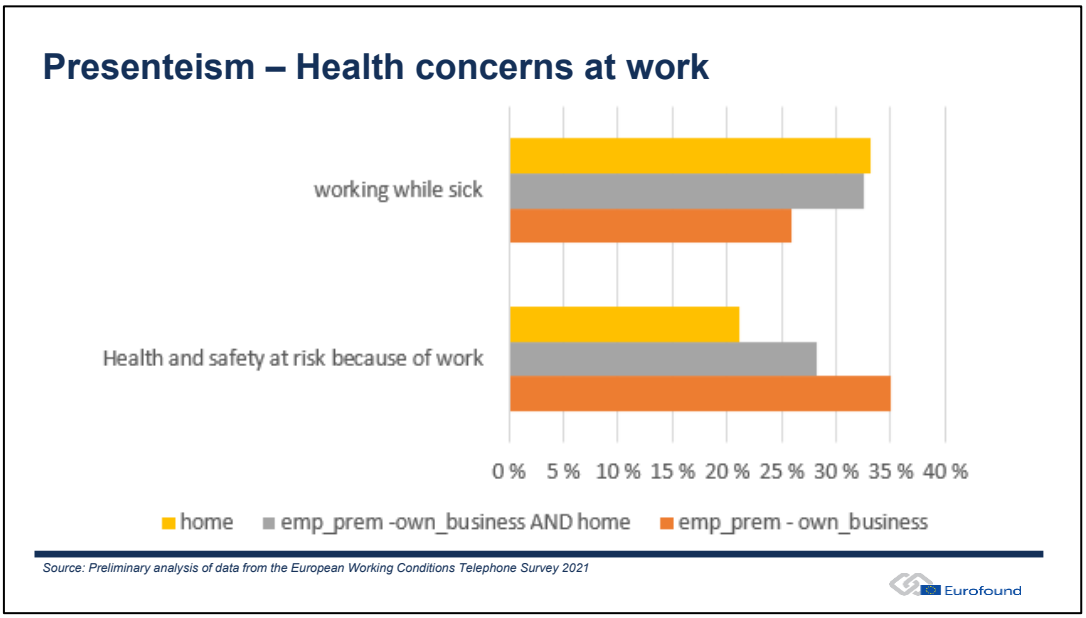
Eurofound

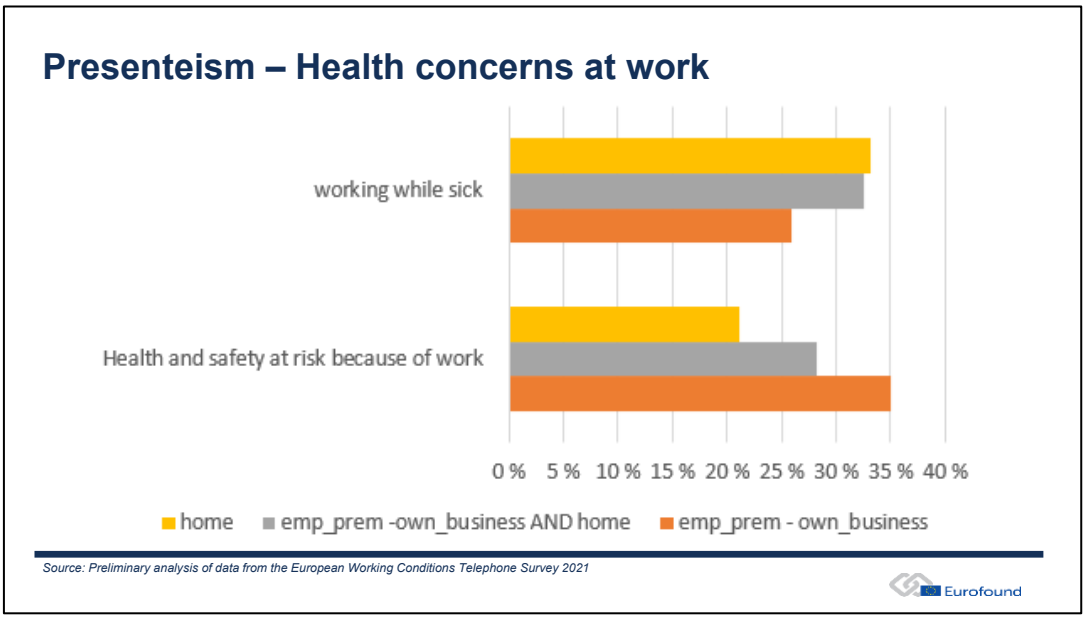
Emotional and physical strain

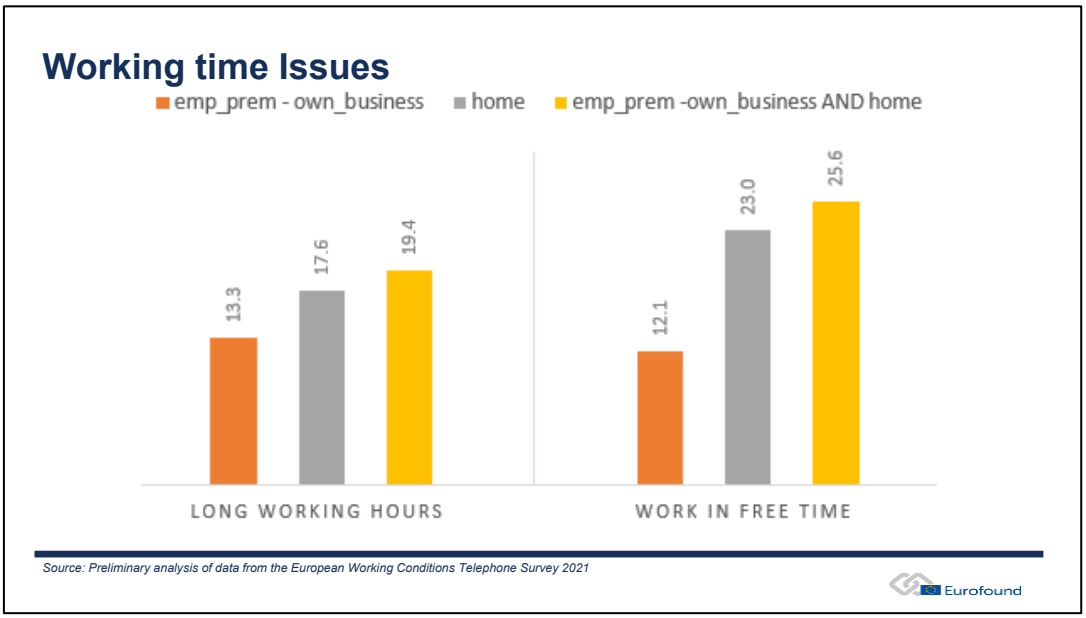


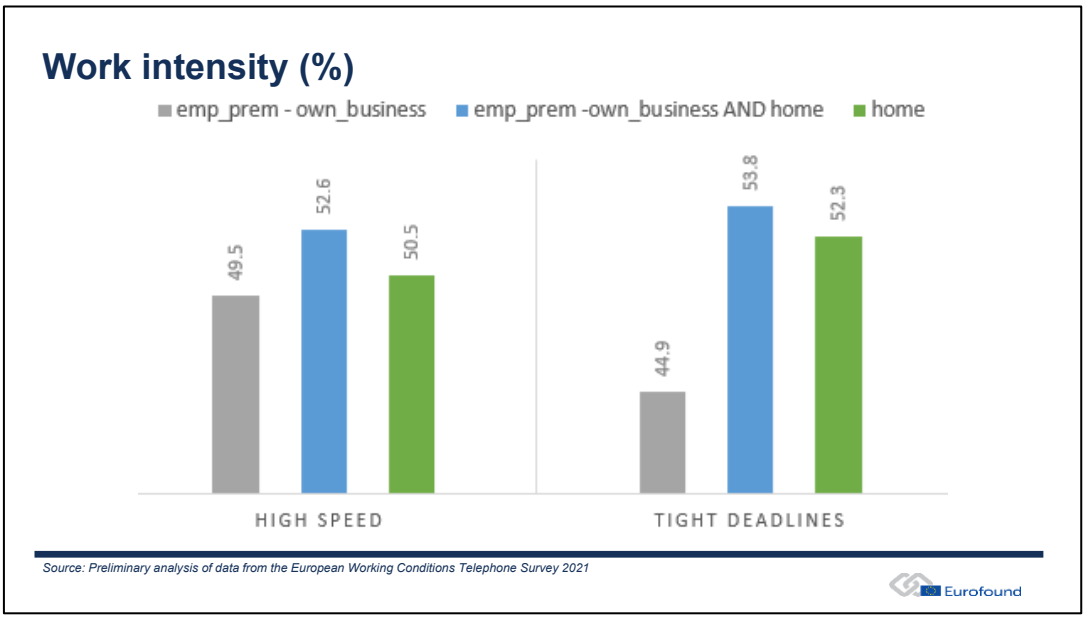
Source: Preliminary analysis of data from the European Working Conditions Telephone Survey 2021

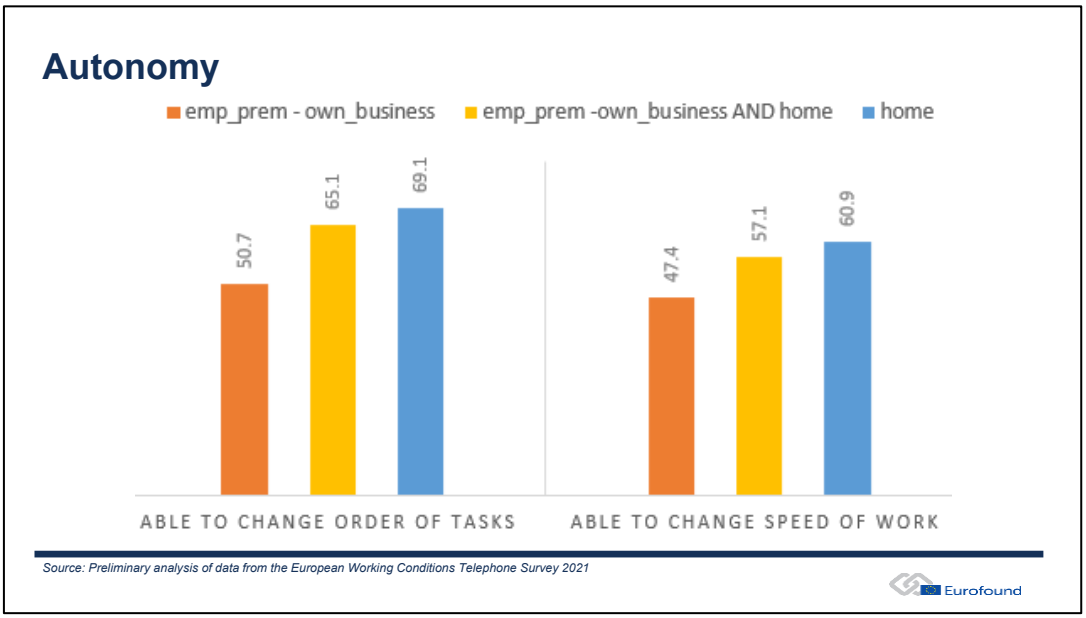
Eurofound

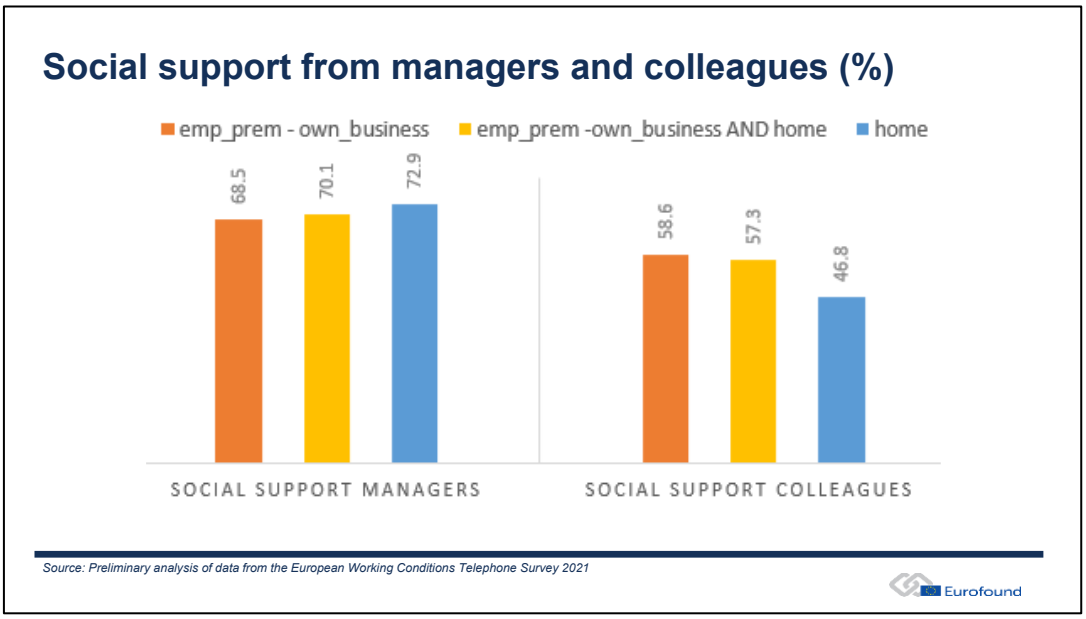

Presenteism – Health concerns at work
working while sick
Health and safety at risk because of work
0 % 5 % 10 % 15 % 20 % 25 % 30 % 35 % 40 %
home
emp_prem -own_business AND home
emp_prem - own_business
Source: Preliminary analysis of data from the European Working Conditions Telephone Survey 2021
Eurofound

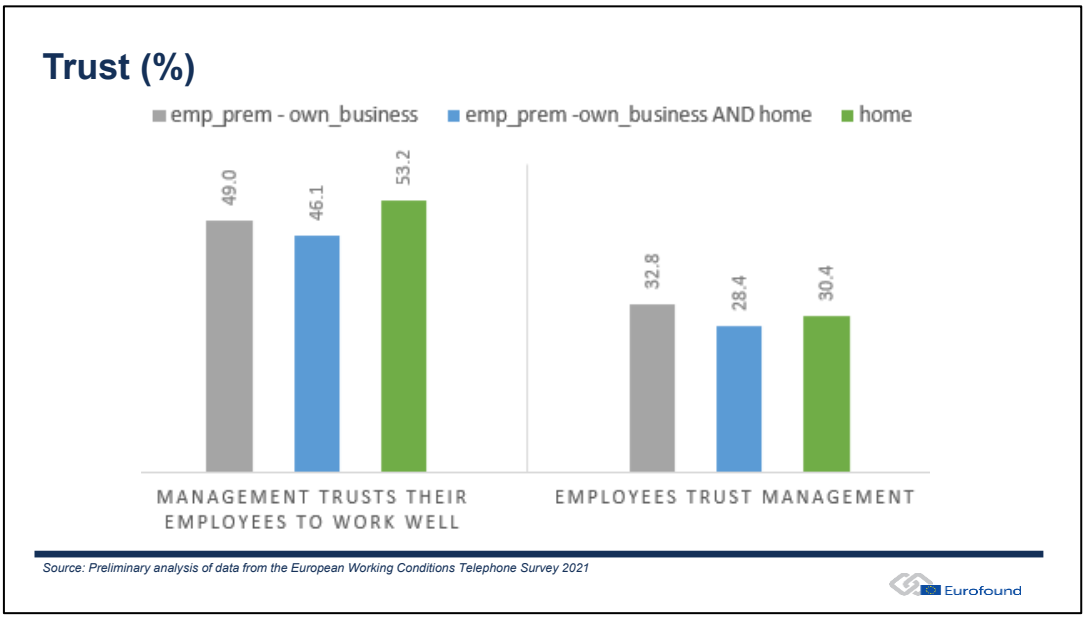

Presenteism – Health concerns at work
working while sick
Health and safety at risk because of work
0 % 5 % 10 % 15 % 20 % 25 % 30 % 35 % 40 %
home
emp_prem -own_business AND home
emp_prem - own_business
Source: Preliminary analysis of data from the European Working Conditions Telephone Survey 2021
Eurofound

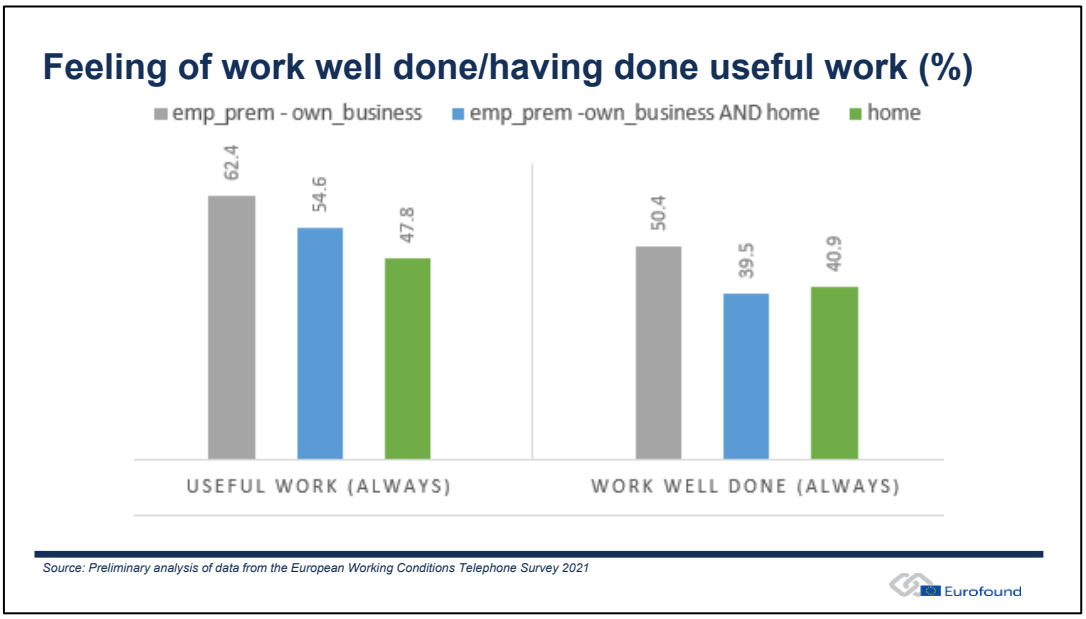

Working time Issues
emp_prem - own_business
home
emp_prem -own_business AND home
13.3
17.6
19.4
12.1
23.0
25.6
LONG WORKING HOURS
WORK IN FREE TIME
Source: Preliminary analysis of data from the European Working Conditions Telephone Survey 2021
Eurofound


Work intensity (%)
emp_prem - own_business
emp_prem -own_business AND home
home
49.5
52.6
50.5
44.9
53.8
52.3
HIGH SPEED
TIGHT DEADLINES
Source: Preliminary analysis of data from the European Working Conditions Telephone Survey 2021
Eurofound


Autonomy
emp_prem - own_business
emp_prem -own_business AND home
home
50.7
65.1
69.1
47.4
57.1
60.9
ABLE TO CHANGE ORDER OF TASKS
ABLE TO CHANGE SPEED OF WORK
Source: Preliminary analysis of data from the European Working Conditions Telephone Survey 2021
Eurofound


Social support from managers and colleagues (%)
emp_prem - own_business
emp_prem -own_business AND home
home
68.5
70.1
72.9
58.6
57.3
46.8
SOCIAL SUPPORT MANAGERS
SOCIAL SUPPORT COLLEAGUES
Source: Preliminary analysis of data from the European Working Conditions Telephone Survey 2021
Eurofound


Trust (%)
emp_prem - own_business
emp_prem -own_business AND home
home
49.0
46.1
53.2
32.8
28.4
30.4
MANAGEMENT TRUSTS THEIR EMPLOYEES TO WORK WELL
EMPLOYEES TRUST MANAGEMENT
Source: Preliminary analysis of data from the European Working Conditions Telephone Survey 2021
Eurofound


Feeling of work well done/having done useful work (%)
emp_prem - own_business
emp_prem -own_business AND home
home
62.4
54.6
47.8
50.4
39.5
40.9
USEFUL WORK (ALWAYS)
WORK WELL DONE (ALWAYS)
Source: Preliminary analysis of data from the European Working Conditions Telephone Survey 2021
Eurofound

Préserver la santé-sécurité au travail dans un monde en mutation

ACTES DE LA CONFÉRENCE

EUROGIP - Paris

mai 2022

Réf. EUROGIP-174/F

ISBN 979-10-97358-47-1

Directeur de la publication : Raphaël HAEFLINGER

Créé en 1991 par l'Assurance Maladie-Risques professionnels,

EUROGIP est un observatoire et un centre de ressources sur

la prévention et l'assurance des risques professionnels en Europe

51 avenue des Gobelins, 75013 Paris

eurogip.fr eurogip@eurogip.fr