



# 1. RÉSUMÉ OPÉRATIONNEL

Le travail à distance a transformé la manière dont nous organisons et vivons le travail. La tendance croissante à travailler à distance, notamment à la suite de la pandémie de COVID-19, a influencé des questions telles que les horaires de travail, la charge de travail et la santé mentale des travailleurs. Ce rapport examine les risques et les opportunités du travail à distance du point de vue des syndicats et des travailleurs. Il étudie notamment l'impact du travail à distance sur la capacité des syndicats à organiser les travailleurs, ses implications pour la diversité, l'équité et l'inclusion, et le potentiel qu'il peut offrir pour un meilleur leadership. Grâce à cette analyse, nous souhaitons formuler des recommandations concrètes pour permettre aux syndicats de négocier des conventions collectives solides sur le travail à distance.

## 2. À PROPOS DE CE RAPPORT ET DU PROJET DE RECHERCHE

Ce rapport est publié dans le cadre du projet financé par l'UE d'UNI Europa Finance et UNI Europa ICTS : ARCO (101101519) : *Aborder le travail à distance par la négociation collective et l'organisation - engager les travailleurs à identifier des solutions pour le dialogue social et le renforcement des capacités dans la nouvelle réalité du travail.*

L'objectif global de ce projet était d'identifier comment les syndicats des secteurs européens de la finance, des TIC et des services connexes peuvent répondre à cette nouvelle forme d'organisation du travail, accroître leur représentativité et renforcer le dialogue social et la négociation collective, afin de négocier des conventions collectives à tous les niveaux.

**UNI Europa – The European Services Workers Union**

Rue Joseph II, 40 | 1000 Brussels | Belgium | Tel: +32 2 234 5656 | [www.uni-europa.org](http://www.uni-europa.org)



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them

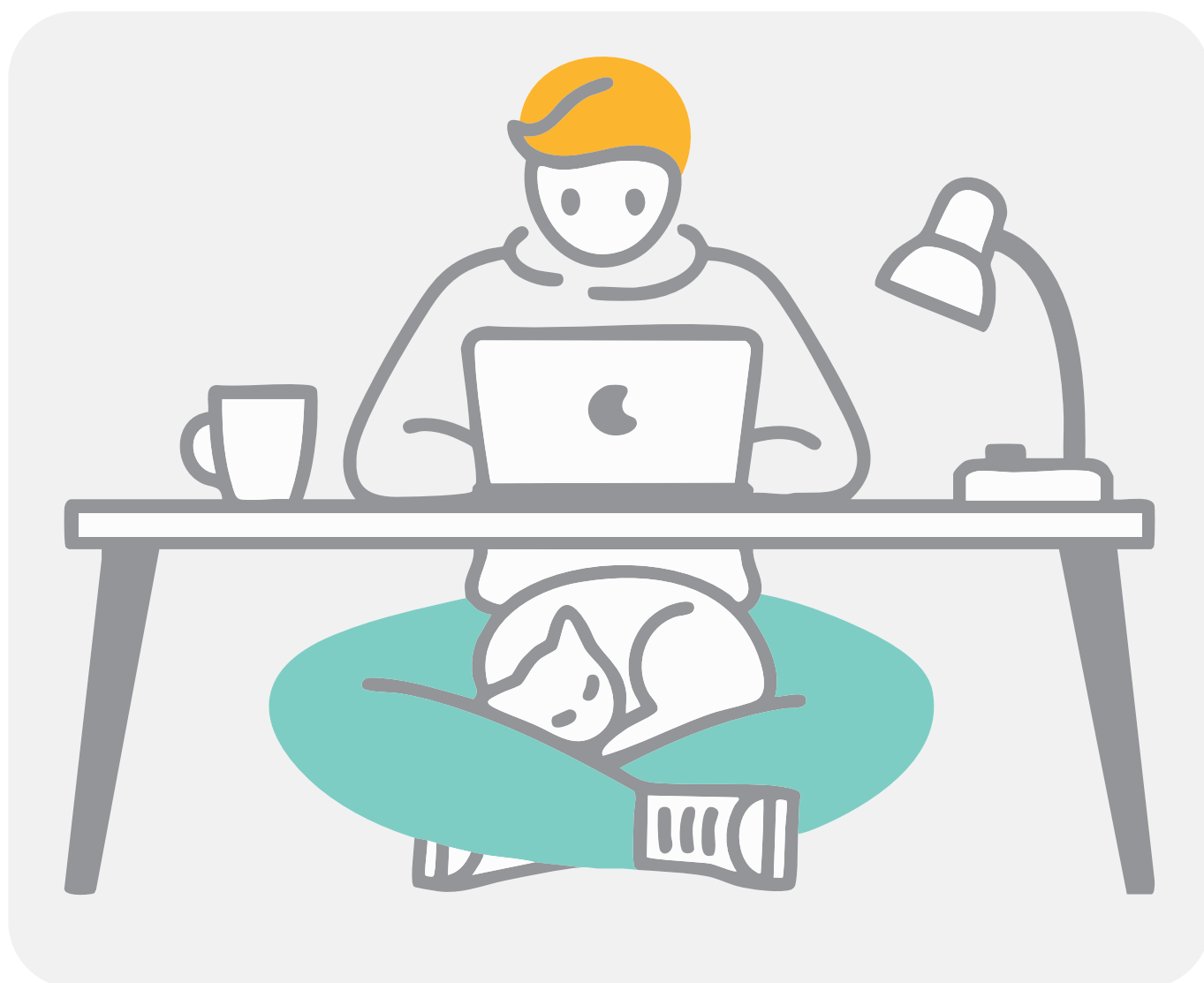
# SOMMAIRE

<b>1. Résumé opérationnel.....</b>	<b>2</b>
<b>2. A propos de ce rapport et du projet de recherche .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Le travail à distance en Europe.....</b>	<b>4</b>
3.1. Qu'est-ce que le travail à distance ? .....	4
3.2. Quo vadis le travail à distance ? Défis et opportunités .....	8
3.2.1 Les défis du travail à distance .....	9
3.2.2 Les opportunités du travail à distance .....	11
<b>4. Accords sur le travail à distance .....</b>	<b>12</b>
4.1. Un patchwork réglementaire .....	12
4.2. Liste de contrôle: ce qu'il faut inclure lors de la négociation d'une convention collective sur le travail à distance .....	15
<b>5. Travail à distance et syndicalisation .....</b>	<b>17</b>
5.1. Travail à distance et syndicalisation: principales questions .....	17
5.2. Outils de travail à distance pour les représentants syndicaux .....	19
<b>6. Le travail à distance et la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) .....</b>	<b>22</b>
<b>7. Nouveau leadership en matière de travail à distance .....</b>	<b>28</b>
<b>8. Recommandations politiques .....</b>	<b>32</b>
<b>9. Annexe/Bibliographie .....</b>	<b>33</b>

# 3. LE TRAVAIL À DISTANCE EN EUROPE

## 3.1 QU'EST-CE QUE LE TRAVAIL À DISTANCE ?

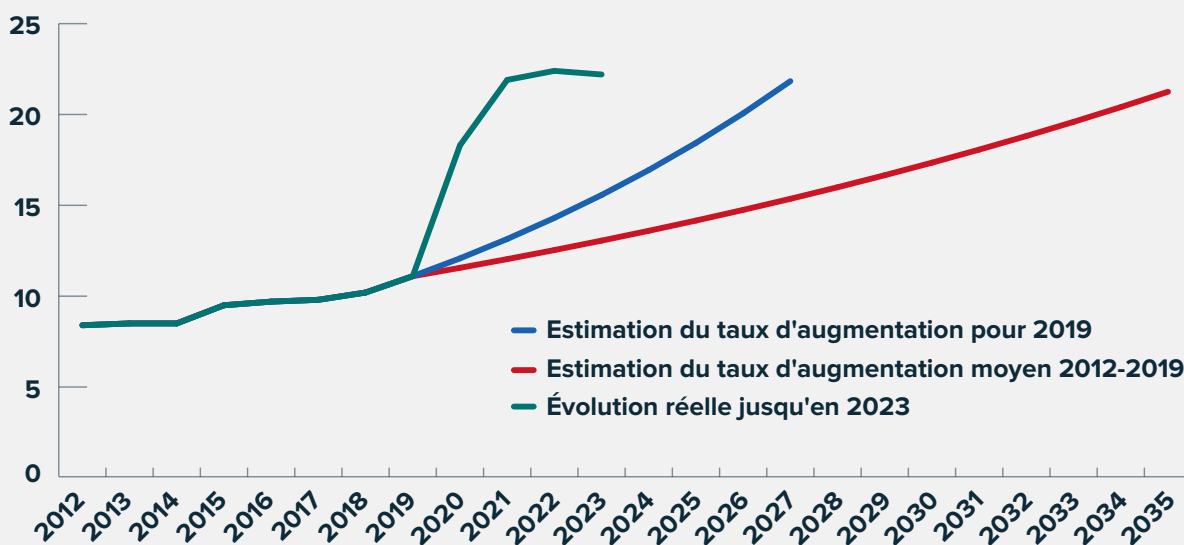
**UNI Europa définit le travail à distance** comme le fait pour un travailleur d'effectuer une partie ou la totalité de son travail pendant les heures de travail convenues, dans un lieu (choisi par le travailleur) situé en dehors du lieu de travail/ bureau habituel et en utilisant principalement les technologies de l'information et de la communication mises à disposition par l'employeur. Il devrait s'agir d'un arrangement volontaire, les travailleurs pouvant le combiner avec le travail au bureau selon le modèle qui leur convient le mieux.<sup>1</sup>



1. UNI Key Principles: <https://www.uni-europa.org/news/uni-releases-principles-for-collectively-bargaining-to-advance-remote-workers-rights/>.

# LE TRAVAIL À DISTANCE EST LÀ POUR DURER

FIGURE 1 : AUGMENTATION DU TRAVAIL À DISTANCE



Source : Eurofound 2022 Eurofound 2022, page 9, figure 2 avec des mises à jour d'Oscar Vargas Llave<sup>2</sup>

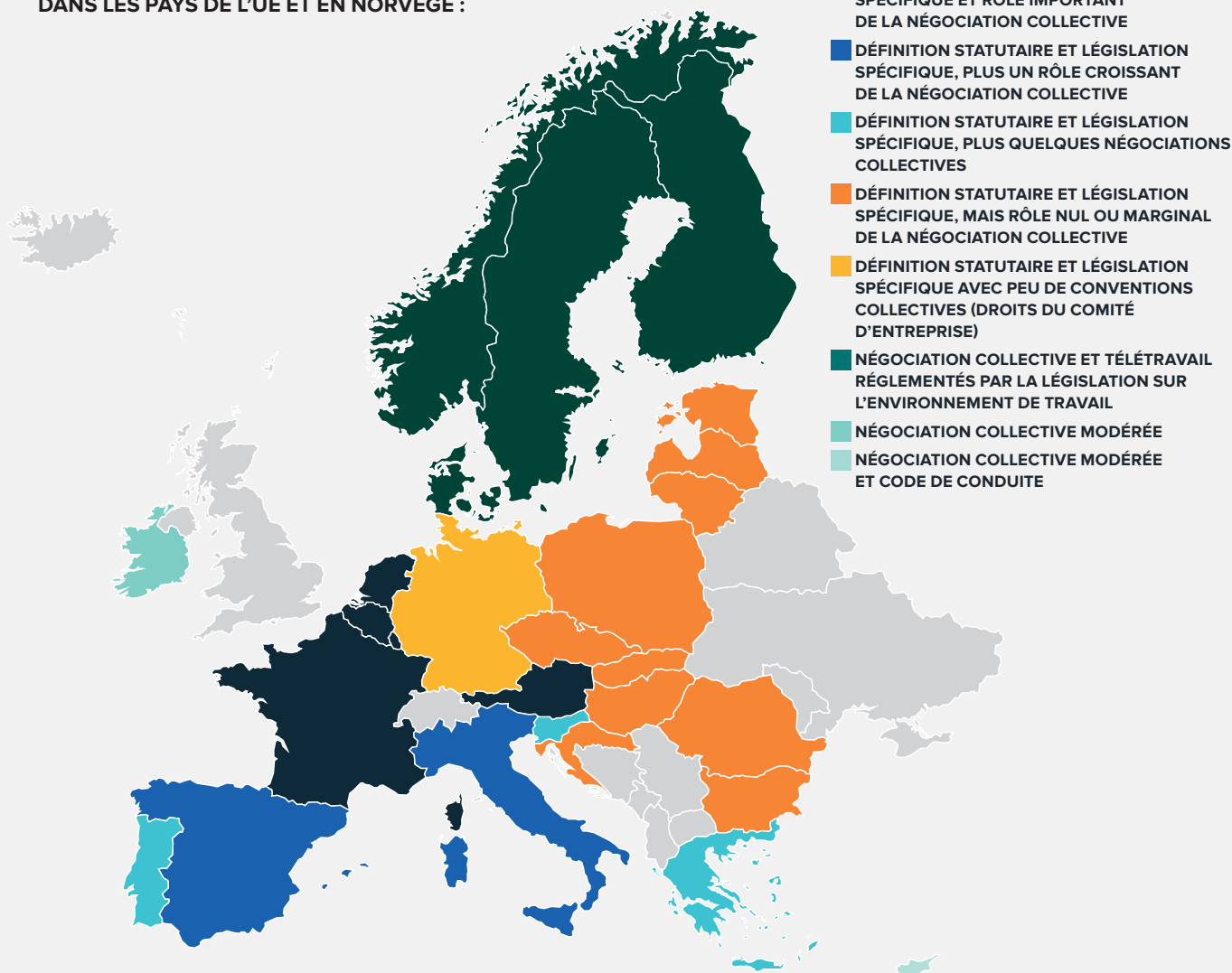
Depuis l'apparition de la pandémie de COVID-19 en 2020, le travail à distance est passé d'une pratique de niche à un phénomène généralisé. Cette évolution est particulièrement prononcée dans les secteurs des technologies et services de l'information et de la communication (TIC) et de la finance, où la nature numérique du travail et l'utilisation croissante des outils numériques ont facilité cette transition. Les fermetures liées à la pandémie ont stimulé le travail à distance dans toute l'Europe (voir l'infobox 1) et, après le COVID-19, la tendance est là pour durer. Ces nouvelles dynamiques sur le lieu de travail devraient apporter une valeur ajoutée à la vie des travailleurs. Les syndicats doivent être au centre des développements et de la prise de décision, en travaillant avec les employeurs par le biais du dialogue social et de la négociation collective, afin de façonner cette transformation du travail, d'aborder les risques et

les opportunités, et de garantir que le travail à distance renforce les droits et les conditions de travail au lieu de les menacer.

UNI Europa Finance et UNI Europa ICTS ont ouvert la voie en collaborant avec les employeurs du secteur au niveau européen pour négocier des recommandations conjointes des partenaires sociaux sur le travail à distance (voir l'infobox 2 à la page 12). Ces engagements visant à protéger les travailleurs et à leur donner la flexibilité nécessaire pour travailler à distance sans conséquences négatives constituent une étape importante pour garantir le droit de travailler à distance dans les meilleures conditions. Ils constituent également une base de référence pour la négociation de conventions collectives solides pour les travailleurs de la finance et des TIC aux niveaux national, sectoriel et de l'entreprise dans toute l'Europe.

2. Eurofound (2022a), The rise in telework: Impact on working conditions and regulations, Publications Office of the European Union, Luxembourg, page 9, figure 2 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2022 and 2023 by Oscar Vargas Llave, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-01/ef22005en.pdf>. (Note: in the following footnotes referred to as Eurofound (2022a)).

**FIGURE 2 : RÉGLEMENTATION DU TRAVAIL À DISTANCE  
DANS LES PAYS DE L'UE ET EN NORVÈGE :**



Source : Eurofound 2022b, figure 1, page 77.

Le projet Twing<sup>3</sup> est l'une des études quantitatives les plus complètes sur le travail à distance, le dialogue social et les négociations collectives en Europe, à l'échelle nationale et intersectorielle, y compris dans les secteurs des TIC et de la finance. Ses conclusions révèlent qu'avant l'entrée en vigueur de la directive COVID-19, le travail à distance présentait généralement des différences considérables d'un pays à l'autre. Les pays ayant un point de départ peu élevé ont toutefois rapidement rattrapé leur retard pendant la pandémie et, dans le même temps, les variations entre les pays européens se sont accrues. Par conséquent, nous pouvons décrire le travail à distance comme une divergence à la hausse entre les pays européens. Le secteur des TIC est toutefois différent. C'est le seul secteur où une augmentation du travail à distance a eu lieu dans tous les pays européens de manière très similaire<sup>4</sup>. Après le secteur des TIC, le

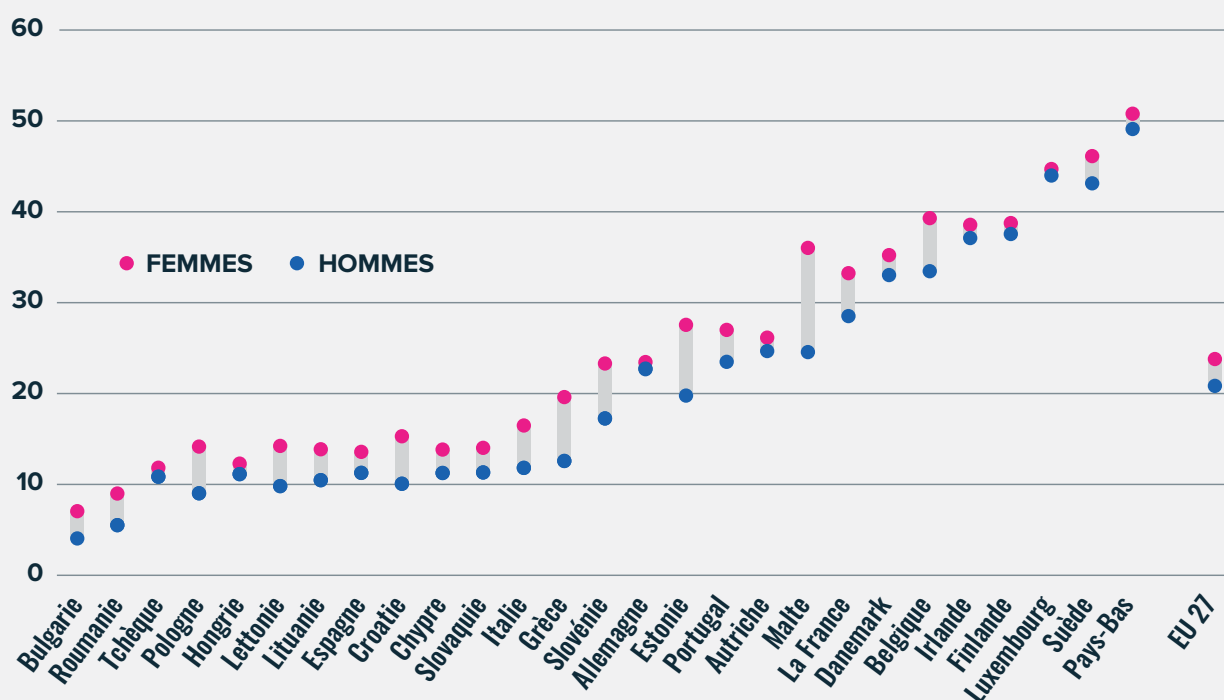
secteur de la finance et de l'assurance est le deuxième secteur le plus important en Europe en ce qui concerne le travail à distance<sup>5</sup>.

Dans l'UE, le pourcentage d'employés travaillant sporadiquement à distance est passé de 14 % en 2019 à 24 % en 2021, puis a enregistré une légère baisse à 22 % en 2022, et est resté stable en 2023. Au cours de cette année, plus de 44 millions de travailleurs dans l'UE ont travaillé à distance habituellement ou parfois. En termes absolus, le nombre de travailleurs travaillant à distance en 2023 a presque doublé par rapport à 2019 (Eurofound 2022, page 9, figure 2 avec des mises à jour d'Oscar Vargas Llave<sup>6</sup>). Si l'accès général au travail à distance diffère d'un pays à l'autre, **la plupart des pays européens ont établi des règles et des réglementations concernant le travail à distance** (voir figure 2).

**Les caractéristiques des salariés qui travaillent à distance diffèrent également en Europe.** Dans l'ensemble, en 2021, les femmes travaillant à distance étaient plus nombreuses que les hommes (voir figure 3). Dans les secteurs des TIC et de la finance, cependant, il y a plus d'hommes que de femmes<sup>8</sup> qui travaillent à distance. Eurofound et le projet européen Twing s'appuient sur

les données de l'enquête d'Eurostat sur les forces de travail et fournissent une comparaison des caractéristiques des travailleurs à distance, notamment le sexe, l'âge, la catégorie d'emploi, le secteur, la situation familiale et le niveau d'éducation. Pour plus de détails, veuillez vous référer aux études respectives<sup>9</sup>.

**FIGURE 3 : SALARIÉS TRAVAILLANT À DOMICILE PAR SEXE ET PAR PAYS, 2021, UE27 (%)**



Source : Eurofound 2022 Eurofound 2022, page 10, figure 5<sup>10</sup>.

3. Twing project, <https://twingproject.eu/>
4. Twing Project (2023) Quantitative Analysis Report. Exploring the contribution of social dialogue and collective bargaining in the promotion of decent and productive telework in the post-COVID-19 scenario (GA 101052332), Praxis Center for Policy Studies, Kirsti Melesk, funded by the DG Employment, Social Affairs and Inclusion of the European Commission, <https://twingproject.eu/wp-content/uploads/2023/08/TWING-Quant-analysis-Final-report.pdf>, page 3. Note in the following footnotes referred to as Twing project (2023).
5. Twing project (2023), page 5.
6. Eurofound (2022a), page 9, figure 2 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2022 and 2023 by Oscar Vargas Llave.
7. Eurofound (2022b), Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates, Publications Office of the European Union, Luxembourg, figure 1 page 7, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2022-09/ef22032en.pdf>.
8. Twing Project (2023). See results in annex.
9. Eurofound (2022a), and Twing Project (2023),
10. Eurofound (2022a), page 10, figure 5.

## 3.2 QUO VADIS TRAVAIL À DISTANCE ? DÉFIS ET OPPORTUNITÉS

Nous pouvons replacer le travail à distance dans un contexte plus large en examinant une perspective macroéconomique - le rôle du travail à distance pour l'emploi en Europe, et une perspective économique méso - comment le travail à distance fait partie d'un phénomène plus large de transformation (numérique) et de la nécessité de nouvelles cultures d'apprentissage organisationnel.

Les secteurs européens de la finance et des TIC ont été particulièrement touchés par la transformation numérique et les perturbations causées par l'IA. Ces évolutions poussent les entreprises à transformer à un rythme effréné leurs modèles d'affaires, leur stratégie d'entreprise, leur structure organisationnelle et leur approche du leadership, ce qui a un impact négatif sur les employés. Par exemple, l'impact peut concerner les futurs profils d'emploi et le type de compétences que les dirigeants et les travailleurs doivent posséder pour façonner cette transformation de manière proactive. Cela affecte aussi profondément la manière dont les équipes travaillent et dont les dirigeants dirigent (voir le chapitre 8 sur le leadership). Outre les changements dans les tâches, l'organisation et les flux de travail, des emplois disparaissent également et de nouveaux emplois apparaissent, comme ceux de responsable numérique et de responsable de l'IA.

Avec l'introduction d'outils d'IA et de solutions numériques pour soutenir le travail quotidien des travailleurs dans les secteurs des TIC et de la finance, les tâches et les flux de travail changeront intensément. Les syndicats doivent accompagner ce processus et veiller à ce que les travailleurs puissent utiliser le temps libéré par l'utilisation des outils d'IA pour la formation en cours d'emploi, l'apprentissage tout au long de la vie, les activités d'équipe pour soutenir la collaboration (à distance) et l'échange entre les équipes - ainsi que pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Le travail à distance, l'IA et la numérisation peuvent conduire à l'isolement des travailleurs et à un manque de cohésion entre les membres de l'équipe. Ce « ciment » est nécessaire pour que les individus s'identifient à leur travail, à leur organisation et à leurs collègues, pour prévenir l'épuisement professionnel, pour aider l'équipe à bien travailler ensemble et pour obtenir de bons résultats. La cohésion est un mélange de confiance, de sécurité psychologique, de connaissance mutuelle et de compréhension de la manière dont vous et vos collègues travaillez bien ensemble et de ce que vous pouvez chacun apporter

à l'équipe. Outre le soutien actif à la cohésion d'une équipe, les individus et les équipes ont besoin d'une culture de l'apprentissage continu pour suivre le développement toujours plus rapide des outils d'intelligence artificielle et d'autres nouvelles innovations qui bouleversent la façon dont nous travaillons actuellement.

**Les syndicats et les employeurs doivent ensemble aborder cette transformation**, façonner des politiques et des processus pour accompagner et soutenir les travailleurs, offrir des formations et soutenir les phases d'auto-apprentissage pendant les heures de travail afin de renforcer constamment les compétences futures pour naviguer dans la transformation.

**Les organisations qui soutiennent des formes modernes de leadership et une culture de travail saine peuvent réduire les effets négatifs du travail à distance.** Il existe une relation directe entre la qualité du leadership et le taux de rotation dans les organisations. Pour plus de détails, voir le chapitre 8.

En gardant à l'esprit ce contexte plus large de transformation des secteurs des TIC et de la finance, nous identifions dans les deux sous-sections suivantes les défis et les opportunités du travail à distance.

Pour certains, le travail à distance offre une plus grande flexibilité au travail, un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, un gain de temps grâce à l'absence de trajet, ainsi que d'autres avantages. L'adoption massive du travail à distance au cours de la conférence COVID-19 a permis de réduire la stigmatisation associée à ce type d'organisation du travail et à son impact négatif sur les perspectives d'emploi et les évolutions de carrière.

Cependant, le travail à distance peut également présenter des risques. Il peut s'agir d'un isolement accru et de problèmes de santé mentale, d'une baisse des niveaux d'innovation et de créativité, d'une intensification de la charge de travail, d'un allongement des horaires de travail et de la connexion numérique, ainsi que d'un brouillage entre vie professionnelle et vie privée. Il peut également y avoir des problèmes de santé et de sécurité, la nécessité d'une compensation appropriée, des tensions sur la relation de travail, la surveillance des travailleurs, l'accès à la formation et à l'évolution de carrière, et notamment, des obstacles plus importants à surmonter pour les syndicats qui s'organisent, négocient des conventions collectives et communiquent dans un format de plus en plus virtuel et numérique.



## 3.2.1 LES DÉFIS DU TRAVAIL À DISTANCE

Les publications d'Eurofound, de l'ETUI et de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, les résultats de recherches telles que le projet Twing financé par l'UE et les entretiens menés dans le cadre du projet ARCO avec des membres d'UNI Europa Finance et de l'ICTS, ainsi qu'avec d'autres experts du travail à distance, **font ressortir plusieurs défis fondamentaux liés au travail à distance**<sup>11</sup>:

1. **le droit de travailler à distance (mais pas l'obligation pour l'employeur de respecter ce droit)**
2. **Le droit à la déconnexion**
3. **Les risques psychosociaux, y compris l'isolement**
4. **l'accès à la formation et aux possibilités de recyclage et de perfectionnement**
5. **L'organisation syndicale, les droits d'accès au numérique et le maintien du contact avec les membres du syndicat travaillant à distance**
6. **Diversité, équité, inclusion et non-discrimination**
7. **Nouveaux modèles de leadership**

**(1) Le travail à distance doit être volontaire et réversible.** Il ne devrait pas y avoir d'obligation de travailler à distance, et aucune personne souhaitant le faire ne devrait être privée de ses droits, à moins que l'employeur ne puisse le justifier. Il existe des preuves anecdotiques que certains employeurs utilisent le travail à distance comme une carotte ou un bâton pour certains travailleurs, ou qu'ils utilisent leur droit d'adapter l'organisation du travail pour appeler les travailleurs au bureau de manière ad hoc, ce qui rend difficile l'organisation de leur vie professionnelle et privée.

**(2) Tous les travailleurs, y compris ceux qui travaillent à distance, ont droit à des périodes de repos, à une limitation de la durée maximale du travail et au droit à la déconnexion.** Pourtant, même lorsqu'il existe un droit légal à la déconnexion (législation nationale, conventions collectives sectorielles ou d'entreprise), **Eurofound constate un manque de mise en œuvre**<sup>12</sup>. **De nombreux travailleurs sont contactés et se sentent obligés de répondre à des communications liées à leur travail en dehors de leur temps de travail,** souvent sans compensation des heures supplémentaires, ce qui entraîne une augmentation des problèmes de santé, tels que le stress et l'épuisement professionnel<sup>13</sup> (voir également la section 7).

**(3) Le travail à distance peut conduire à l'isolement et à un manque de confiance et de cohésion entre les membres de l'équipe.** En outre, **l'isolement des individus au travail peut conduire à une augmentation générale de l'isolement et de l'individualisation dans les sociétés.** Les syndicats, en tant qu'espaces de communauté et de solidarité, sont essentiels pour assurer le contact avec les travailleurs à distance et doivent être conscients de cette évolution.

Un manque de confiance potentiel peut conduire à des contrôles excessifs qui portent atteinte à la vie privée (y compris aux droits relatifs aux données) et affectent les relations de travail. Des pratiques telles que l'utilisation d'outils de surveillance pour contrôler les travailleurs à distance (vidéosurveillance, enregistrement sonore, contrôles biométriques, surveillance à distance, indexation de la navigation sur Internet, vérification du courrier électronique et/ou de l'utilisation de l'ordinateur), le stockage des données des travailleurs et leur utilisation dans le cadre de procédures disciplinaires, devraient être limitées, à moins qu'elles ne soient fermement réglementées par la législation nationale et/ou par une convention collective syndicale. La collecte de données ou la surveillance des travailleurs ne doit avoir qu'une finalité claire et objectivement justifiable.

11. See list of publications and list of interviews conducted under annexe.

12. Eurofound (2023), Right to disconnect: Implementation and impact at company level, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23002>. Note in the following footnotes referred to as Eurofound (2023).

13. Eurofound (2023)

Les employés et les syndicats doivent bénéficier du droit à l'information, à la consultation et à la transparence avant le déploiement de ces outils et doivent participer à leur mise en œuvre et à leur utilisation.

Les employeurs devraient offrir la possibilité d'avoir des contacts directs réguliers et des relations sociales formelles et informelles avec les collègues. Ils doivent également mettre en place des politiques de prévention, de suivi et de résolution des cas de cyberintimidation liés au travail.

**(4)** Les travailleurs à distance doivent bénéficier des mêmes **possibilités de formation et de recyclage** que leurs collègues travaillant au bureau. Les employeurs doivent veiller à ce que les travailleurs à distance soient « visibles » au sein de l'entreprise et leur offrir la possibilité de participer régulièrement à des réunions en face-à-face pour le développement de leur carrière et le mentorat. Ceci est particulièrement important pour les femmes qui travaillent à distance et qui continuent à assumer une plus grande part des responsabilités familiales et ont moins de temps et d'opportunités pour s'engager dans des activités de développement de carrière en dehors de leurs horaires de travail.

**(5)** Le travail à distance ne doit pas être utilisé pour diminuer ou entraver les **droits des travailleurs à former un syndicat ou à y adhérer**, ni pour affaiblir le dialogue social et la négociation collective ou pour empiéter sur les droits, les activités et la syndicalisation des syndicats - y compris l'accès numérique à la main-d'œuvre et les espaces de réunion numériques sécurisés.

*Pour en savoir plus sur la syndicalisation dans un contexte de travail à distance, voir la section 5.*

**(6)** La possibilité de travailler à distance doit être offerte **sans discrimination** et être considérée comme une forme de travail de même valeur. L'augmentation potentielle de l'isolement liée à un travail à distance prolongé

peut également entraver la création et la construction de réseaux sur le lieu de travail et briser le plafond de verre, ce qui pourrait avoir un impact particulier sur l'évolution de la carrière des femmes et des groupes minoritaires.

*Pour en savoir plus sur la diversité, l'équité, l'inclusion et la non-discrimination dans le contexte du travail à distance, voir le chapitre 6.*

**(7)** L'obligation de respecter les droits et les conditions de travail des travailleurs à distance nécessite une **approche collective** avec des engagements de la part de la direction. Une formation spécifique devrait également être mise en place pour aider les superviseurs à gérer les équipes à distance. Des approches modernes de leadership, plutôt que des approches traditionnelles, peuvent soutenir les travailleurs à distance et accroître leur engagement et leur bien-être. Elles doivent être associées à une culture de l'apprentissage tout au long de la vie et de la collaboration, ainsi qu'à des changements dans la conception organisationnelle du lieu de travail.

*Pour en savoir plus sur le leadership moderne dans le travail à distance, voir la section 7.*

**Ce ne sont pas les seuls défis liés au travail à distance auxquels sont confrontés les travailleurs et les syndicats en Europe.** Les syndicats et les représentants des travailleurs jouent un rôle essentiel dans le traitement de ces questions par le biais de la négociation collective et dans la mise en œuvre de mesures visant à améliorer les modalités du travail à distance.

Pour une vue d'ensemble, voir la publication de l'ETUI intitulée « L'avenir du travail à distance » et plus particulièrement la contribution du chapitre d'UNI Europa : « Travail à distance : garantir les droits des syndicats et des travailleurs par la négociation collective<sup>14</sup> ».

---

14. ETUI (2023): the future of remote work <https://www.etui.org/publications/future-remote-work>.

## 3.2.1 LES DÉFIS DU TRAVAIL À DISTANCE

Le travail à distance reste très populaire parmi les travailleurs européens, qui préfèrent travailler, au moins partiellement, depuis leur domicile<sup>15</sup>. C'est dans les secteurs des TIC et de la finance<sup>16</sup> que la proportion de travailleurs à distance est la plus élevée. Si le travail à distance est populaire dans toutes les tranches d'âge, il l'est particulièrement chez les travailleurs âgés de 33 à 44 ans<sup>17</sup>. Le travail à distance peut également attirer les talents. Par exemple, dans une enquête menée auprès d'ingénieurs suédois, plus de la moitié d'entre eux éviteraient de travailler pour un employeur qui n'autorise pas le travail à distance (voir infobox 1).

### INFOBOX 1

#### Ingénieurs de Suède / Sveriges Ingenjörer - Enquête 2021<sup>18</sup>:

- Plus de la moitié des ingénieurs évitent de travailler pour des employeurs qui n'autorisent pas le travail à distance.
- Lorsqu'on leur demande quelle valeur ils accordent à la possibilité de travailler à distance et quelle importance elle revêt lorsqu'ils choisissent un employeur, **neuf membres sur dix répondent qu'il est important de pouvoir travailler à distance.**
- **L'enquête montre que si leur employeur actuel n'autorisait pas du tout le travail à distance, près de la moitié des ingénieurs choisiraient de le quitter.** Plus d'un ingénieur sur deux déclare également qu'il ne postulerait pas pour un emploi auprès d'un employeur qui ne permet pas le travail à distance.

Des études ont montré que le travail à distance peut également offrir de nombreuses opportunités<sup>19</sup> :

- moins de déplacements, ce qui permet d'économiser du temps et de l'argent
- La possibilité d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée en facilitant la vie de famille, en aidant les travailleurs à faire face aux exigences de leur vie personnelle et à leurs obligations de soins.
- Plus de temps libre
- une autonomie et une flexibilité accrues dans l'organisation du temps de travail en fonction des préférences et des besoins
- peuvent favoriser la réintégration au travail après une longue absence
- peut supprimer les obstacles physiques et mentaux à l'accès et permettre une plus grande flexibilité des horaires de travail pour les personnes handicapées (cela dit, nous devons vaincre l'isolement et améliorer la connectivité).

Le travail à distance peut également favoriser la formation aux compétences numériques, au travail en équipe hybride et au leadership. Comme le travail à distance fait souvent partie de la stratégie de numérisation des entreprises, parallèlement à la mise en œuvre d'outils d'IA, cette transformation du lieu de travail peut stimuler les questions de formation (que les employeurs doivent fournir pendant les heures de travail), d'apprentissage tout au long de la vie et de leadership moderne. Par exemple, dans le secteur de la finance à Malte, l'Union générale des travailleurs (GWU) insère dans chaque convention collective, dans la section sur le travail à distance, une clause sur la formation des travailleurs et les outils numériques adéquats.

15. Eurofound (2022c), Fifth round of the Living, working and COVID-19 e-survey: Living in a new era of uncertainty, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2022-07/ef22042en.pdf>, page 3, figure 3. Note in the following footnotes referred to as Eurofound (2022c).

16. Twing Project (2023), page 5.

17. Eurofound (2022c), page 3, figure 3. See also for example survey of office workers in Sweden, Study by Jonas Grafström: Who wants to work from home? A demographic survey of attitudes towards telework, 2023. <https://cms.ratio.se/app/uploads/2023/11/rap-27-vem-vill-jobba-hemi-fran.pdf> or cross-sectoral survey in France by the observatoire de télétravail in 2023.

18. Swedish Engineers (2021) Remote work - decisive criterion when the engineer chooses an employer. Publication in Swedish: Distansarbete – avgörande kriterium när ingenjören väljer arbetsgivare.

19. Eurofound (2022b) and Employers for Change and The Open Doors Initiative (2021): The Future of Work and Disability- A Remote Opportunity by Joan O'Donnell, <https://tinyurl.com/disability-studyinitiative>.

# 4. ACCORDS SUR LE TRAVAIL À DISTANCE

## 4.1 UN PATCHWORK RÉGLEMENTAIRE

**Il est important de disposer d'un cadre réglementaire pour le travail à distance.** Actuellement, il existe un patchwork réglementaire au niveau de l'UE. Les négociations visant à actualiser l'accord-cadre de 2002 des partenaires sociaux européens sur le télétravail pour en faire une directive européenne juridiquement contraignante ont échoué à la fin de l'année 2023 en raison du refus des employeurs de négocier de bonne foi<sup>20</sup>. Il existe cependant au moins cinq directives européennes relatives au travail à distance, telles que la directive-cadre sur la sécurité et la santé au travail (1989/391/CEE) et la directive sur le temps de travail (2003/88/CE) (pour une liste complète, voir l'infobox ci-dessous). Sous le slogan d'UNI Europa « Aller de l'avant par la négociation collective », nous sommes guidés par la conviction que la négociation collective est au cœur même des

sociétés démocratiques et du progrès social. La négociation collective concerne la capacité des travailleurs à façonner collectivement leur propre vie professionnelle et à avoir véritablement leur mot à dire sur leur lieu de travail, et elle est une condition préalable pour permettre aux travailleurs et à leurs familles de vivre dans la dignité. Ce n'est que par le biais d'un dialogue social et d'une négociation collective authentiques et constructifs que nous pourrions garantir les droits, l'emploi, la santé et la sécurité des travailleurs.

Bien que juridiquement non contraignants, les partenaires sociaux européens de la finance et des TIC ont ouvert la voie en négociant leurs propres déclarations conjointes sur le travail à distance, qui seront reprises par nos membres dans les conventions collectives de tous les secteurs et de toute l'Europe.

### INFOBOX 2

#### Accords et législation au niveau de l'UE

- Accord-cadre des partenaires sociaux européens sur le télétravail 2002
- Accord-cadre sur le télétravail transfrontalier (et la sécurité sociale) 2023
- Déclaration commune des partenaires sociaux européens du secteur bancaire sur le travail à distance et les nouvelles technologies 2021
- Résolution du Parlement européen pour une initiative sur la législation européenne sur le télétravail équitable et le droit à la déconnexion (janvier 2021) et conclusions du Conseil sur le télétravail (2021)
- UNI Europa ICTS & related services, ETNO (2023) The **EU Telecom Social Partners' Guidelines on Remote Work**, 20221012\_draft joint declaration RW v01 (002) - IH221018 ([uni-europa.org](https://www.uni-europa.org))
- UNI Europa ICTS & related services, ETNO (2023) **déclaration commune** des partenaires sociaux des **télécommunications de l'UE** sur le travail à distance, <https://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/sites/3/2023/06/Telecom-Remote-Work-Joint-Statement.pdf>
- Législation connexe : Directive-cadre sur la sécurité et la santé au travail (1989/391/CEE), Directive sur le temps de travail (2003/88/CE), Directive sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour les parents et les aidants (2019/1158 UE), Directive sur les conditions de travail transparentes et prévisibles (2019/1152 UE).

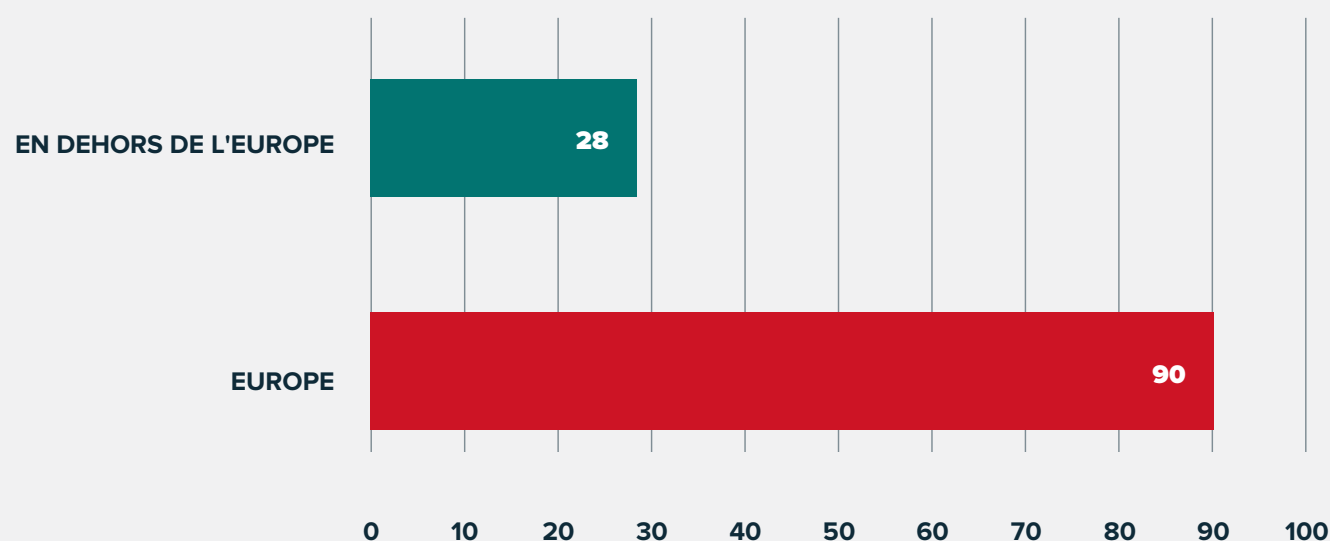
20. UNI Europa: press release (2023), <https://www.uni-europa.org/news/uni-europa-backs-etuc-call-for-legislation-on-telework/>.

Des conventions collectives solides dans les secteurs de la finance et des STIC sur le travail à distance ont déjà été négociées, tant au niveau sectoriel (accords du secteur bancaire en Grèce, en Italie, en Roumanie, en Espagne, entre autres...) qu'au niveau de l'entreprise (Capgemini France, eir Irlande, Telefónica Espagne, Deutsche Bank Espagne, Allianz Espagne, AXA Espagne), couvrant de nombreux aspects clés (droits et libertés syndicaux, y compris l'accès numérique à la main-d'œuvre à distance, le droit à la déconnexion, l'accès au développement des compétences et aux opportunités de carrière, les protections contre la discrimination sur le lieu de travail, le harcèlement et la cyberintimidation). Pour une vue d'en-

semble plus complète, veuillez vous référer au chapitre d'UNI Europa « Remote work : ensuring trade union and workers' rights through collective bargaining » dans la publication de l'ETUI sur le travail à distance<sup>21</sup>.

La plupart des pays européens disposent également d'une réglementation nationale/sectorielle sur le travail à distance (voir section 3.1, figure 2). En 2022, UNI Global Union a compilé une base de données de 118 accords collectifs sectoriels et d'entreprise sur le travail à distance datant de 2012-2022, provenant de 25 pays à travers le monde et couvrant principalement les secteurs de la finance et des TIC. La grande majorité des 118 accords ont été négociés en Europe (voir les figures 4 et 5 ci-dessous).

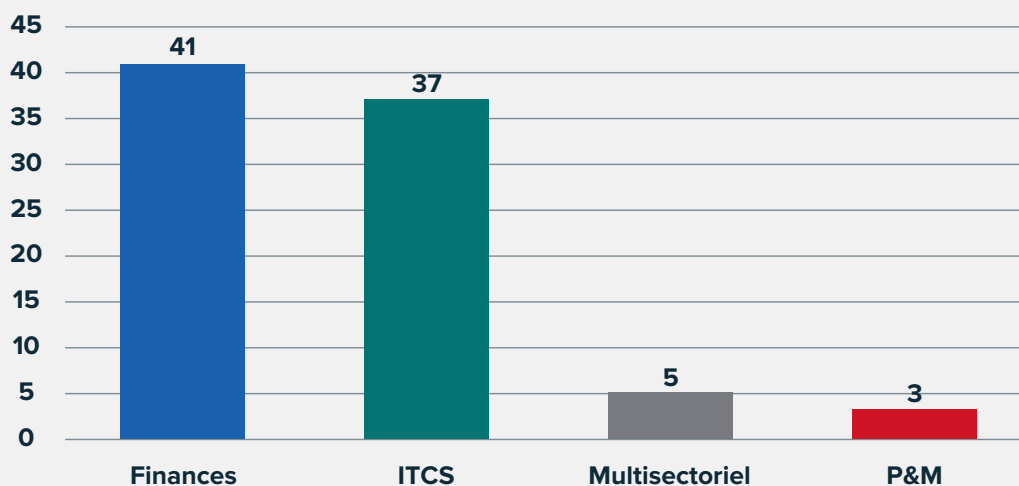
**FIGURE 4: BASE DE DONNÉES D'UNI GLOBAL UNION SUR LE TRAVAIL À DISTANCE : COMPARAISON DU NOMBRE D'ACCORDS EN EUROPE**



Source : Base de données sur le travail à distance UNI Global Union

21. ETUI (2023): The future of remote work <https://www.etui.org/publications/future-remote-work>.

**FIGURE 5 : BASE DE DONNÉES D'UNI GLOBAL UNION SUR LE TRAVAIL À DISTANCE :  
NOMBRE D'ACCORDS PAR SECTEUR**



Source : Base de données sur le travail à distance UNI Global Union

Le rapport accompagnant la base de données identifie certaines des questions clés incluses dans ces conventions collectives<sup>22</sup> :

**LA LIBERTÉ D'ASSOCIATION**

**LE DROIT À LA DÉCONNEXION**

**LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ**

**LA SURVEILLANCE**

**L'ASSURANCE RESPONSABILITÉ CIVILE**

**L'INDEMNISATION**

**ASSURANCE ACCIDENTS DU TRAVAIL**

**VIOLENCE DOMESTIQUE**

**DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE**

**HARCÈLEMENT EN LIGNE**

Si plus de la moitié des conventions garantissent la liberté d'association et mentionnent explicitement le droit des travailleurs à la déconnexion, d'autres questions importantes, telles que l'évolution de carrière, la protection contre la violence domestique et d'autres formes de violence et de harcèlement fondés sur le sexe, les risques psychosociaux, le genre, la diversité, l'équité et l'inclusion, sont moins mises en avant. Compte tenu de l'augmentation des inégalités après l'adoption de la directive COVID-19, ces questions doivent être incluses dans toutes les conventions collectives relatives au travail à distance. Les sections relatives à l'intelligence artificielle et à la surveillance doivent également être mises à jour. La plupart des accords ne prévoient pas d'évaluation du retour d'information au milieu ou vers la fin de la période de validité de l'accord, afin de déterminer ce qui fonctionne bien et ce qui doit être modifié.

22. UNI Global Union (2022) Remote work: A review of unions' collective bargaining response, <https://uniglobalunion.org/report/remote-work-a-review-of-unions-collective-bargaining-response/>

## 4.2 LISTE DE CONTRÔLE : ÉLÉMENTS À INCLURE LORS DE LA NÉGOCIATION D'UNE CONVENTION COLLECTIVE SUR LE TRAVAIL À DISTANCE

- ✓ DÉFINITION DU TRAVAIL À DISTANCE
- ✓ VOLONTAIRE ET RÉVERSIBLE
- ✓ CONDITIONS DE TRAVAIL
- ✓ DROITS ET LIBERTÉS SYNDICAUX (Y COMPRIS LES DROITS D'ACCÈS)
- ✓ DROIT À LA REPRÉSENTATION COLLECTIVE
- ✓ CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE (JOURS ET HEURES DE TRAVAIL, OBJECTIFS, FORMATION, MOYENS ET INSTALLATIONS, PRÉVENTION DES RISQUES, PROTECTION DES DONNÉES)
- ✓ ÉQUIPEMENT ET COMPENSATION DES COÛTS
- ✓ ERGONOMIE
- ✓ LE DROIT À LA DÉCONNEXION
- ✓ PROTECTION CONTRE LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (Y COMPRIS L'ISOLEMENT)
- ✓ LIMITES STRICTES DE LA SURVEILLANCE
- ✓ RÉGLEMENTATION DE L'UTILISATION DES OUTILS D'IA DANS LE TRAVAIL (À DISTANCE) ET PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES (ÉGALEMENT OUTILS D'IA)
- ✓ UTILISATION D'OUTILS NUMÉRIQUES, MESURES DE SÉCURITÉ, PROTECTION DES DONNÉES
- ✓ PROTECTIONS CONTRE LA VIOLENCE ET LE HARCÈLEMENT SUR LE LIEU DE TRAVAIL (CYBERINTIMIDATION, VIOLENCE DE TIERS, VIOLENCE DOMESTIQUE, VIOLENCE ET HARCÈLEMENT FONDÉS SUR LE SEXE)
- ✓ ÉGALITÉ DE RÉMUNÉRATION ET ÉGALITÉ D'ACCÈS À LA FORMATION ET À L'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE
- ✓ DIVERSITÉ, ÉQUITÉ, INCLUSION ET NON-DISCRIMINATION DANS LE TRAVAIL À DISTANCE (PAR EXEMPLE, CRÉATION DE COMITÉS MIXTES ÉQUITÉ/INCLUSION, MODALITÉS DE TRAVAIL FLEXIBLES, TECHNOLOGIES D'ASSISTANCE FOURNIES PAR L'EMPLOYEUR, ETC.)
- ✓ POURSUIVRE LA PRÉVENTION DES RISQUES : PROCÉDER À UNE ÉVALUATION DES RISQUES LIÉS AU TRAVAIL À DISTANCE AU NIVEAU DE L'INDIVIDU ET DE L'ÉQUIPE : LE CHEF ET LE TRAVAILLEUR, AVEC LEUR REPRÉSENTANT SYNDICAL, ANALYSENT LES RISQUES ET DÉFINISSENT DES ACTIONS DANS TOUS LES DOMAINES MENTIONNÉS DANS LA CONVENTION COLLECTIVE.
- ✓ S'ENGAGER À L'APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE, À L'AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES ET À LA FORMATION PENDANT LES HEURES DE TRAVAIL SUR LA MANIÈRE DE TRAVAILLER EFFICACEMENT À DOMICILE, Y COMPRIS L'AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES, L'ERGONOMIE, LA COMMUNICATION À DISTANCE, L'ORGANISATION DU TRAVAIL, LA COLLABORATION À DISTANCE ET LA SANTÉ MENTALE.
- ✓ FORMATION DES DIRIGEANTS : ÉVALUER LES BESOINS ET PROPOSER DES FORMATIONS PENDANT LES HEURES DE TRAVAIL SUR LA MANIÈRE DE DIRIGER EFFICACEMENT À DISTANCE, LA COMMUNICATION EFFICACE À DISTANCE, L'ORGANISATION DU TRAVAIL, LA SANTÉ MENTALE, LES RISQUES PSYCHOLOGIQUES, L'ERGONOMIE, LES STYLES DE LEADERSHIP ET LEUR IMPACT SUR L'ENGAGEMENT DES TRAVAILLEURS, L'AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES ET LA GESTION DE PROJETS À DISTANCE.
- ✓ ÉVALUATION, SUIVI ET CONTRÔLE RÉGULIERS DE LA CONVENTION COLLECTIVE

Principes syndicaux clés d'UNI Global pour garantir les droits des travailleurs lorsqu'ils travaillent à distance

## L'ENSEMBLE DES PRINCIPES



LES EMPLOYEURS DOIVENT GARANTIR LA LIBERTÉ D'ASSOCIATION ET DE NÉGOCIATION COLLECTIVE AUX TRAVAILLEURS À DISTANCE.



LES EMPLOYEURS DOIVENT RESTER RESPONSABLES DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DES TRAVAILLEURS.



LE TRAVAIL À DISTANCE NE DOIT PAS PORTER ATTEINTE AUX DROITS DU TRAVAIL ET À LA RELATION DE TRAVAIL AVEC LES TRAVAILLEURS.



LES COÛTS LIÉS À L'ÉQUIPEMENT DE TRAVAIL ET À L'ESPACE DE TRAVAIL À DISTANCE DOIVENT ÊTRE À LA CHARGE DE L'EMPLOYEUR.



LES OUTILS DE SURVEILLANCE DES TRAVAILLEURS À DISTANCE DOIVENT ÊTRE LIMITÉS.



LE TRAVAIL À DISTANCE DOIT ÊTRE « NON SEXISTE » ET OUVERT À TOUS.



LE TRAVAIL À DISTANCE DOIT ÊTRE VOLONTAIRE.



LES TRAVAILLEURS À DISTANCE DOIVENT AVOIR LE MÊME ACCÈS À LA FORMATION ET À L'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE QUE LES EMPLOYÉS DU BUREAU PHYSIQUE.



LES EMPLOYEURS DOIVENT RESPECTER LES HORAIRES DE TRAVAIL RÉGULIERS ET LE DROIT À LA DÉCONNEXION.



AVANT D'INTRODUIRE OU D'ÉTENDRE LES RÈGLES RELATIVES AU TRAVAIL À DISTANCE, LES SYNDICATS ET LES EMPLOYEURS DEVRAIENT PROCÉDER À UNE ÉVALUATION APPROFONDIE DE LEUR IMPACT ET LE DOCUMENTER.



# 5. TRAVAIL À DISTANCE ET SYNDICALISATION

Le travail à distance devenant un élément permanent du paysage professionnel, il est crucial pour les syndicats de relever les défis et de saisir les opportunités qui en découlent en matière d'organisation, d'engagement des travailleurs et de négociation de conventions collectives dans cette nouvelle réalité du travail. **Les syndicats qui ont des stratégies d'organisation claires et inclusives réussissent mieux à organiser les travailleurs (à distance), à attirer de nouveaux membres et à contribuer au renouvellement du pouvoir collectif des syndicats de négocier collectivement.**

## 5.1 TRAVAIL À DISTANCE ET SYNDICALISATION : PRINCIPALES QUESTIONS

Le travail à distance étant appelé à perdurer, le lieu de travail n'est plus l'endroit privilégié par les syndicats pour s'organiser et recruter de nouveaux membres. La « nouvelle normalité » consiste à combiner l'organisation dans les locaux de l'employeur et l'organisation en ligne. En outre, les travailleurs et les membres des syndicats, toutes générations confondues, sont de plus en plus demandeurs de modes de communication et d'échange diversifiés.

Organiser les travailleurs et viser le renouveau syndical dans un cadre de travail à distance n'est pas très différent de l'organisation des travailleurs qui travaillent exclusivement dans les locaux de l'employeur. Dans les deux cas, une **stratégie doit être élaborée** et des ressources allouées. L'organisation par thème et la mobilisation de l'action collective fonctionnent également bien pour les travailleurs à distance. L'idée est de créer une action collective autour d'un problème sous la forme d'une approche participative de la négociation collective, plutôt qu'une culture syndicale de service qui résout les problèmes pour les travailleurs. Cela permet de créer des membres actifs, de renforcer le pouvoir d'action, la visibilité, la conscience collective et d'augmenter durablement le nombre d'adhérents.

La **syndicalisation** - le renouvellement du pouvoir collectif des syndicats pour négocier collectivement et efficacement - est l'une des principales priorités d'UNI

Europa. Avant tout, le renouveau syndical est une analyse *interne* de la manière dont nous pouvons renouveler nos structures et nos pratiques afin d'être plus efficaces dans la représentation des travailleurs de nos secteurs. Nous devons rencontrer les travailleurs là où ils se trouvent. En matière de syndicalisation, UNI Europa EPOC (Europe's Power & Organising Centre) suggère de se concentrer sur l'identification, le développement et le soutien des leaders sur le lieu de travail plutôt que de se concentrer uniquement sur le recrutement de non-membres et de les gagner en tant que membres passifs du syndicat. Lorsqu'il s'agit d'**organiser les travailleurs à distance**, il est nécessaire d'avoir une stratégie, de renforcer les capacités, de traiter les travailleurs à distance comme les autres travailleurs, de faire la distinction entre l'organisation sur le terrain et l'organisation sur le terrain et d'investir dans les outils numériques et la manière de les utiliser.

Les **défis de la syndicalisation des travailleurs à distance** sont-ils différents des défis généraux des syndicats en matière de syndicalisation ? Dans les discussions qui ont eu lieu au cours du projet ARCO, les membres d'UNI Europa Finance et de l'ICTS ont déclaré que la plupart de leurs actions et tâches n'ont pas changé à cause du travail à distance, et que la pandémie de COVID-19 leur a permis d'apprendre comment passer de l'organisation en face à face à l'organisation en ligne.

#### INFOBOX 4

##### Les militants français du secteur financier réagissent à l'organisation numérique

Une enquête<sup>23</sup> 2023 représentative des membres des syndicats de la FBA-CFDT montre qu'ils ne considèrent pas que les activités syndicales (même la négociation de conventions collectives) et les interactions avec les travailleurs sont plus difficiles si elles se font par voie numérique plutôt qu'en face-à-face. Les réunions syndi-

cales en ligne et le recrutement de nouveaux membres sont toutefois moins faciles en ligne qu'en face-à-face. L'enquête montre également que de nombreux représentants syndicaux manquent de compétences en matière de modération numérique et en ligne, et qu'ils ont besoin d'une formation dans ce domaine.

Le syndicat du secteur financier et affilié d'UNI, FSU Ireland, a investi beaucoup de temps, de ressources et de personnel dans le développement et le renforcement de l'organisation numérique dans le secteur financier. Ses meilleures pratiques sont utiles pour organiser les travailleurs à distance dans les STIC ainsi que dans le secteur financier. Dans l'infobox suivant (voir infobox 5), la FSU Irlande partage ses meilleures pratiques.

#### INFOBOX 5

##### L'organisation numérique : Meilleures pratiques de la FSU Irlande

**Le syndicat irlandais des services financiers (FSU), en collaboration avec l' EPOC, a formé son personnel, ses dirigeants et ses militants à l'utilisation d'outils numériques** tels que le chat, LinkedIn, la vidéoconférence, les sondages et les enquêtes en ligne. Les étapes suivantes sont recommandées pour la syndicalisation des travailleurs à distance :

- Les appels téléphoniques individuels restent un moyen de communication essentiel et les travailleurs se sentent souvent plus libres de s'exprimer lorsqu'ils travaillent à domicile.
- Réunions en ligne mixtes avec inscription avant toutes les réunions pour identifier les membres et les non-membres du syndicat.
- Toujours faire un suivi avec les non-membres pour les inscrire au syndicat ; dans le cadre du GDPR, cela peut nécessiter plusieurs suivis sur le sujet concerné.
- Augmenter l'utilisation d'enquêtes, de pétitions et d'actions numériques sur des questions spécifiques liées au lieu de travail. Toutes ces actions devraient générer des contacts numériques avec des non-membres à des fins de recrutement et de suivi.
- L'organisation en face-à-face les « jours d'ancrage », lorsque la plupart des gens sont au bureau, afin de s'assurer que la visibilité du syndicat reste vivante sur le lieu de travail physique.
- Des enquêtes permanentes sur les besoins des membres afin que l'agenda syndical reste pertinent et axé sur les membres, tout en générant des pistes numériques pour les non-membres.
- Former et encourager les militants et le personnel syndical à créer leur propre profil LinkedIn et à entrer en contact avec leur public. Cette démarche est importante pour sensibiliser le public à l'activité syndicale, mais elle peut également permettre d'envoyer des messages directs au public sur des questions clés à des moments clés.

23. Cfdt, SciencesPo, Ires (2023): Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services: Une mise à l'épreuve des collectifs au travail?

## 5.2 OUTILS DE TRAVAIL À DISTANCE POUR LES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX

Nous constatons un manque de mise en œuvre des accords et des politiques en matière de travail à distance. Lors des entretiens de fond avec les membres d'UNI Europa des secteurs de la finance et des STIC, beaucoup ont mentionné le manque de mise en œuvre et la nécessité de **développer des actions et des outils pratiques pour favoriser la mise en œuvre au niveau sectoriel et au niveau de l'entreprise**. L'évaluation des risques, en particulier au niveau de l'entreprise et de l'équipe, peut être utile.

Pour aider à **identifier les défis et les opportunités potentiels du travail à distance pour vos membres, la roue du travail à distance d'Eurofound peut être un outil utile** (voir figure 6 ci-dessous). Cette roue peut être utilisée lors de réunions avec les membres, pour discuter de leurs besoins, planifier une stratégie syndicale de travail à distance et entreprendre une cartographie du lieu

de travail. Les membres peuvent identifier ou marquer les domaines dans lesquels ils rencontrent actuellement des problèmes. Elle peut aider à identifier les domaines, les éléments et les mesures qui fonctionnent bien en ce qui concerne le travail à distance, ainsi que ceux qui posent des problèmes et doivent être améliorés. La roue peut servir d'outil de prévention, mais elle peut également être utilisée pour découvrir les défis et les conflits qui doivent être abordés lors des négociations collectives (voir figure 6). **Ensuite, les résultats peuvent être complétés par la liste de contrôle du chapitre 5 afin d'identifier ce qu'il faut inclure et comment inclure les questions relatives au travail à distance dans la négociation des conventions collectives pour des défis spécifiques tels que l'organisation syndicale, le genre, la diversité, l'équité et l'inclusion, les risques psychosociaux et le leadership.**

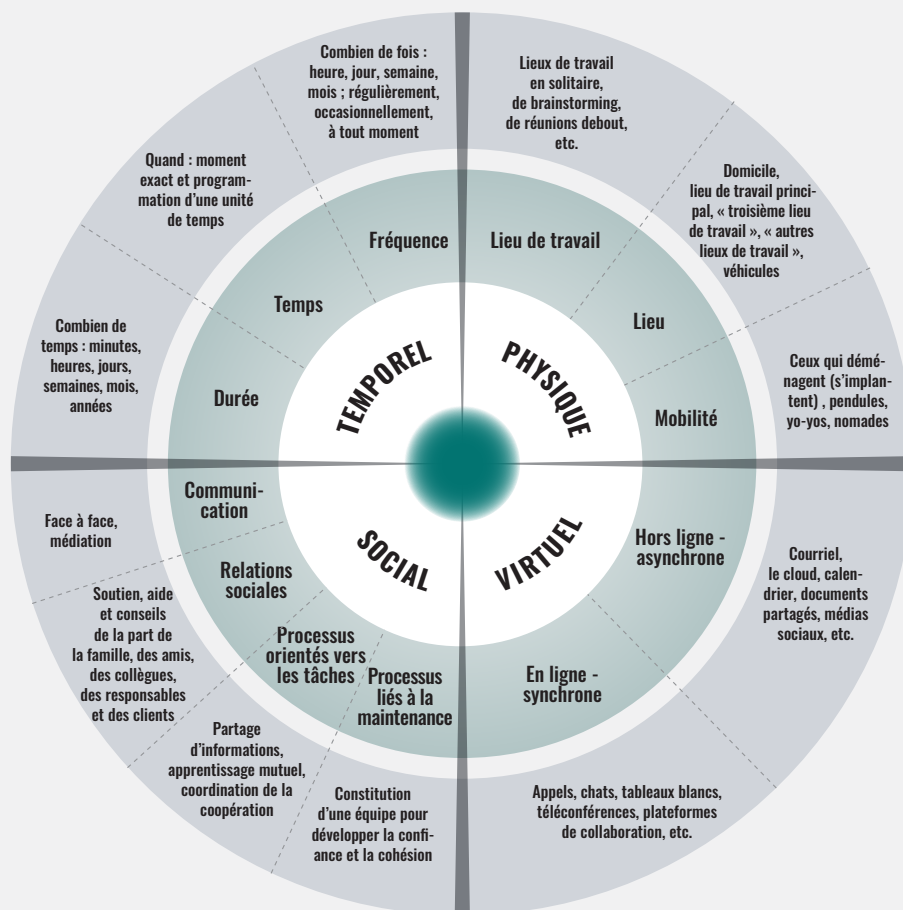
FIGURE 6: TRAVAIL À DISTANCE : ROUE POUR IDENTIFIER LES OPPORTUNITÉS ET LES DÉFIS AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

TRAVAIL À DISTANCE

ÉLÉMENTS DE BASE

SOUS-ÉLÉMENTS

CARACTÉRISTIQUES



Source: Eurofound 2023<sup>24</sup>

24. Eurofound (2023), Hybrid work in Europe: Concept and practice, Publications Office of the European Union, Luxembourg, figure 4, page 14. <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-05/ef22011en.pdf>.

Un autre outil préventif très utile à utiliser sur le lieu de travail, en particulier pour les dirigeants qui gèrent des travailleurs à distance, est l'outil d'évaluation des risques mis au point par l'association Prevent, membre d'UNI Europa. L'infobox suivant (infobox 6) explique la liste de contrôle que les dirigeants peuvent utiliser avec un travailleur à distance pour analyser les risques encourus par ce dernier lorsqu'il travaille à distance et pour définir des actions appropriées sur la base des résultats. Vous pouvez accéder à cette liste de contrôle en anglais [ici](#).

## INFOBOX 6.1

### Évaluation des risques liés au travail à distance

Engineers of Sweden, membre d'UNI Europa et actif dans le secteur des TIC, recommande aux employés et aux employeurs d'utiliser une liste de contrôle pour évaluer les risques liés au travail à distance.

- Les syndicats et les employeurs ont élaboré cette liste de contrôle dans le cadre de leur organisation conjointe de formation et de recherche appelée « Prevent »<sup>25</sup>.
- La liste de contrôle contient des questions claires sur l'environnement de travail physique, organisationnel et social du travail à distance. Elle comprend des questions sur la santé et la sécurité, l'ergonomie, les compétences numériques, la collaboration avec les collègues et le stress. Chaque catégorie fait l'objet de plusieurs questions. **Chaque question est assortie d'une classification simple des risques selon un code de couleur (vert=faible/jaune=moyen/rouge=élevé) et d'une action qui peut être convenue en fonction du degré de risque.**
- Les questions portent sur les travaux qui ne sont pas effectués dans les locaux de l'employeur. **La liste de contrôle est remplie par le travailleur et son supérieur**, mais le travailleur peut souhaiter examiner les questions à l'avance. Il s'agit d'un outil de cartographie combiné à des points d'action et à des étapes suivantes. Elle peut être complétée par des photos du lieu de travail du travailleur à son domicile afin de documenter les éventuels problèmes d'ergonomie, de santé et de sécurité, etc.

Fråga	Ja	Nej	Riskbedömning			Åtgärd	Ansvarig för utförande	Klart när?	Kontroll utförd datum
			Låg	Med	Hög				
1. Finns det fungerande informations- och kommunikationskanaler om verksamheten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

**prevent**  
ARBETSMILJÖ I SAMVERKAN  
SVENSKT NÄRINGSLIV, LO & PTK

Företag \_\_\_\_\_

Deltagare \_\_\_\_\_

Checklistan innehåller frågor om den fysiska, organisatoriska och sociala arbetsmiljön vid distansarbete. Frågorna fokuserar på kontorsarbete som inte utförs i arbetsgivarens egna lokaler. Checklistan fylls i av arbetstagare och chef tillsammans, men arbetstagaren kan gärna fundera igenom frågorna i förväg.

#### Enkel riskklassning

Klassning av risk	Behov av åtgärd
<b>Låg</b> Försumbar eller liten risk	Eventuell åtgärd
<b>Medel</b> Viss risk	Åtgärdas så långt rimligt
<b>Hög</b> Allvarlig eller mycket allvarlig risk	Åtgärdas snarast. Vid mycket allvarlig risk krävs åtgärd innan arbetet utförs.

25. Prevent Arbetsmiljö i samverkan Svensk Näringsliv, LO och PTK Text: Lisa Markström och Amanda Wolgast, Prevent.  
Produktion: Prevent, [www.prevent.se](https://www.prevent.se/)

■ **Explications et conseils pour l'utilisation de la liste de contrôle**

**COLONNE DE RÉPONSES**

La liste de contrôle contient des questions préparées à l'avance pour faciliter l'évaluation. Sautez les questions qui ne sont pas pertinentes, par exemple en traçant une ligne dans la colonne des réponses. Sinon, il faut répondre aux questions par « oui » ou « non » - et de préférence, dans des cas exceptionnels, par « partiellement ».

**COLONNE DES RISQUES**

Effectuez une évaluation des risques pour les questions pertinentes. Selon la situation, l'évaluation des risques peut être effectuée directement en répondant à la question ou à un stade ultérieur avec l'aide d'experts qui ne sont pas présents lors de l'évaluation. Nous recommandons la classification simple des risques que vous voyez ici à côté. Il peut également être judicieux de marquer simultanément les questions à traiter, par exemple en traçant un cercle autour de l'évaluation des risques effectuée. Vous disposez à présent d'une évaluation écrite des risques que toutes les entreprises employant des salariés doivent réaliser conformément à la norme AFS 2001:1.

**ACTION**

L'action est élaborée en consultation avec les personnes concernées et, si nécessaire, avec l'aide d'experts (externes). L'action doit être précédée d'une analyse des causes du risque, et l'action proposée devrait idéalement inclure une estimation des coûts impliqués. Le gestionnaire responsable décide de l'action, de la personne qui la mettra en œuvre et de la date à laquelle elle devra être achevée. Vous avez maintenant créé un plan d'action écrit que toutes les entreprises employant des salariés doivent élaborer conformément à la norme AFS 2001:1.

**RESPONSABLE DE LA MISE EN ŒUVRE**

Le gestionnaire responsable, qui peut avoir délégué les travaux pratiques à une autre personne. Dans ce cas, les deux noms peuvent être mentionnés.

**CONTRÔLE EFFECTUÉ, DATE**

Le gestionnaire responsable vérifie si l'action a été réalisée.

Voici quelques exemples de questions soulevées

1. Existe-t-il une évaluation écrite des risques liés à l'environnement de travail ?
2. Des séances d'information et de formation sur la sécurité sont-elles régulièrement proposées à tous les employés ?
3. Existe-t-il des règles et des instructions claires concernant le comportement à adopter dans les situations d'urgence ?
4. L'environnement de travail est-il régulièrement contrôlé pour détecter les risques pour la santé, tels que la qualité de l'air ou l'exposition au bruit ?
5. Existe-t-il un système permettant aux employés de fournir un retour d'information ou de signaler des plaintes concernant les conditions de travail ?
6. Existe-t-il des dispositions relatives à la santé mentale des employés, telles que des programmes de gestion du stress ?
7. Les employés bénéficient-ils de pauses et de périodes de repos régulières ?
8. Les horaires de travail sont-ils conçus de manière à promouvoir la santé et le bien-être des employés ?
9. Les employés sont-ils informés des risques potentiels pour la santé liés à leurs tâches ?
10. La collaboration et la communication entre les employés sont-elles encouragées afin de garantir une culture de travail saine ?

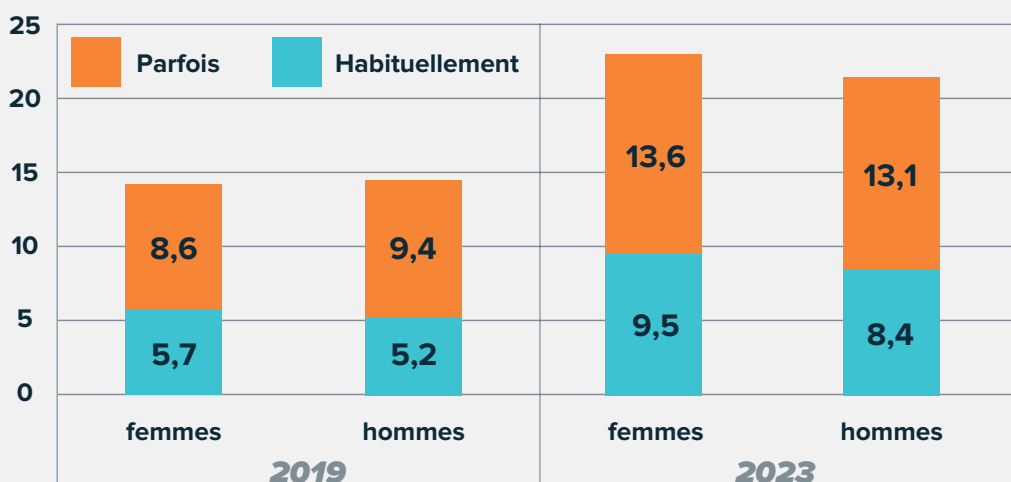
# 6. TRAVAIL À DISTANCE ET DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET INCLUSION (DEI)

## APRÈS COVID-19, LE NOMBRE DE FEMMES TRAVAILLANT À DISTANCE A AUGMENTÉ.

Si l'on considère l'Europe dans son ensemble, on constate que le nombre de femmes travaillant à distance a légèrement augmenté depuis COVID-19 et que, d'ici 2023, elles seront plus nombreuses que les

hommes à travailler à distance (voir figure 7). Ce tableau change toutefois lorsque l'on compare les secteurs économiques ou que l'on examine des pays spécifiques<sup>26</sup>.

FIGURE 7: PART DES FEMMES ET DES HOMMES TÉLÉTRAVAILLANT EN 2019 ET 2023 : LÉGÈRE AUGMENTATION COMPARATIVE DU TÉLÉTRAVAIL FÉMININ



Source : Eurofound 2022, page 10, figure 4 avec des mises à jour d'Oscar Vargas Llave<sup>27</sup>

**Les caractéristiques d'un travailleur à distance diffèrent considérablement d'un pays à l'autre en Europe.**

Une étude menée en France révèle que le travailleur à distance type est une femme, âgée de 30 à 39 ans, qui travaille dans le secteur privé en tant que cadre ou ingénieur<sup>28</sup>.

26. Twing project 2023.

27. Eurofound (2022a), page 10, figure 4 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2023 by Oscar Vargas Llave.

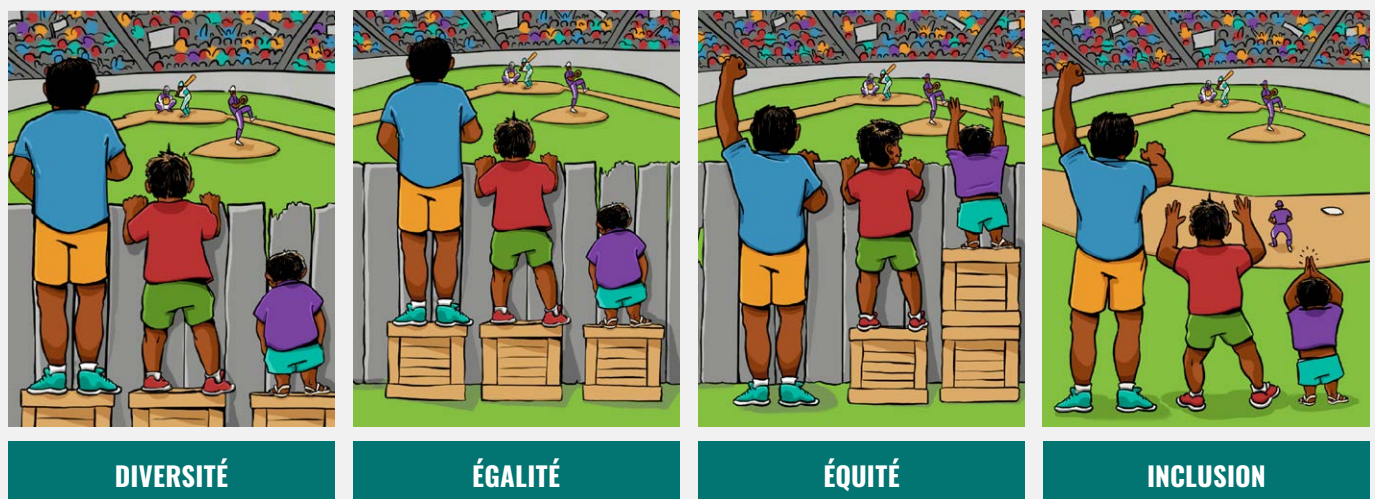
28. See the three surveys done in France including ICT and finance sector in 2021, 2022 and 2023: Cfdt, SciencesPo, Ires (2023): Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services: Une mise à l'épreuve des collectifs au travail?, [https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/12/Rapport\\_Teletravail\\_1\\_12\\_2023\\_2.pdf](https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/12/Rapport_Teletravail_1_12_2023_2.pdf). Enquête nationale sur le télétravail (2021): dossier de presse 2021. CGT Ingés Cadres Techs, <https://obstt.fr/wp-content/uploads/sites/47/2022/12/DOSSIER-TE%CC%81LE%CC%81TRAVAIL-UGICT-CGT-6-sept-2021-ok.pdf>. Observatoire du télétravail (2023): résultats de l'enquête 2023 (Cross-sectoral survey in France on remote work), Réalisé par l'Ugict-CGT (CGT Ingés Cadres Techs), [https://www.cgt.fr/sites/default/files/2023-12/Dossier\\_Presse-Observatoire\\_Teletravail-Ugict-CGT.pdf](https://www.cgt.fr/sites/default/files/2023-12/Dossier_Presse-Observatoire_Teletravail-Ugict-CGT.pdf).

## COMPRENDRE LA DIVERSITÉ, L'ÉQUITÉ ET L'INCLUSION

Le travail à distance peut présenter différents défis et opportunités pour différentes personnes et groupes de personnes, tels que les femmes, les personnes handicapées, les personnes victimes de violence domestique, etc<sup>29</sup>.

Si l'égalité consiste à traiter tout le monde de la même manière, l'équité consiste à fournir des ressources et des opportunités qui répondent aux besoins spécifiques ou à la situation de chaque personne ou groupe. Ce n'est qu'ainsi que nous pourrons parvenir à un résultat égal<sup>30</sup>.

FIGURE 8 : DIVERSITÉ, ÉGALITÉ, ÉQUITÉ ET INCLUSION



Crédit photo : Interaction Institute for Social Change | Artiste : Angus Maguire, interactioninstitute.org et madewithangus.com

29. European Agency for Safety and Health at Work (2024) Discussion Paper: Exploring the gender dimension of telework: implications for occupational safety and health, [https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Gender%20telework%20and%20OSH\\_en\\_0.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Gender%20telework%20and%20OSH_en_0.pdf).

30. World Economic Forum, Charlotte Edmond (2023: International Women's Day: What's the difference between equity and equality?, <https://www.weforum.org/agenda/2023/03/equity-equality-women-iwd/#:~:text=Equity%20means%20that%20we%20provide%20resources>

## LE TRAVAIL À DISTANCE, L'ÉGALITÉ DES SEXES ET L'ÉQUITÉ

**L'impact du travail à distance sur l'égalité et l'équité entre les hommes et les femmes n'est pas encore clair :** « si la pandémie a frappé les femmes plus durement que les hommes, et si le risque d'annulation des gains durement acquis par les femmes est réel, la pan-

démie a également ouvert de nouvelles possibilités de corriger les inégalités structurelles entre les hommes et les femmes. Le télétravail, s'il est organisé de manière adéquate, peut être l'une de ces opportunités<sup>31</sup>».

### INFOBOX 7

**Selon le syndicat irlandais CWU, le travail à distance peut présenter des avantages et des inconvénients liés au genre.**

#### AVANTAGES:

- ✓ permet une plus grande flexibilité pour répondre aux exigences de la prise en charge de la famille
- ✓ s'attaque à la culture d'entreprise du « présentisme » et des absences temporaires qui affectent les femmes de manière disproportionnée.

#### INCONVÉNIENTS :

- ✗ l'impact des longues heures de travail a des répercussions négatives sur la santé de tous les travailleurs, mais les longues heures sont plus susceptibles de causer de graves problèmes de santé chez les femmes.<sup>32</sup>
- ✗ renforce le stéréotype de l'homme comme soutien de famille, qui bénéficie d'un traitement préférentiel en termes de salaire et de carrière, également connu sous le nom de « prime à la paternité » et de « pénalité à la maternité<sup>33</sup> ».

## TRAVAIL À DISTANCE, FRONTIÈRES FLOUES ET RENFORCEMENT DES RÔLES TRADITIONNELS DES HOMMES ET DES FEMMES

Comme nous l'avons vu dans la section 3, le travail à distance risque de brouiller les frontières entre vie professionnelle et vie privée, et donc de renforcer les rôles traditionnels des hommes et des femmes<sup>34</sup>. Une enquête d'Eurofound sur le travail à distance a révélé que si, dans l'ensemble, les hommes et les femmes déclarent avoir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée lorsqu'ils travaillent à distance, les hommes déclarent toujours avoir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée que les femmes<sup>35</sup>.

Dans l'ensemble, les femmes sont plus susceptibles de travailler régulièrement à distance pour combiner travail

et soins. Cela signifie qu'il faut non seulement intégrer l'équité et la non-discrimination dans une convention collective sur le travail à distance, mais aussi aborder des questions sociétales plus larges telles que les possibilités de garde d'enfants sur le lieu de travail, davantage de services de garde d'enfants de qualité soutenus par l'État ou d'autres mesures permettant aux parents de répartir les tâches ménagères et les soins de manière plus équitable. Il faut davantage de politiques au niveau de l'entreprise, du secteur et du pays pour encourager les hommes à adopter des modalités de travail flexibles. Nous devons également remettre en question les styles

31. Tomei, Manuela, ILO: Teleworking: A Curse or a Blessing for Gender Equality and Work-Life Balance? in *Intereconomics*, Volume 56, 2021, Number 5.

32. Franklin, P., Zwysen, W., & Piasna, A. (2022). Temporal dimensions of job quality and gender: exploring differences in the associations of working time and health between women and men. *International Journal of Environmental Research and Public Health*

33. ILO (2018): [Care work and care jobs for the future of decent work | International Labour Organization](#) authored by Laura Addati, Umberto Cattaneo, Valeria Esquivel and Isabel Valarino.

34. The ILO has called upon governments to take measures in consultation with social partners to address the fact that flexible working arrangements, including telework, increase the unequal distribution of family responsibilities and unpaid work between men and women (Achieving gender equality at work, ILO 2023, [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_870823.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_870823.pdf)).

35. Eurofound (2022a), page 37, figure 20. Original data from: European Working Conditions Telephone Survey (EWCTS) 2021, <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-working-conditions-surveys/ewcts-2021/ewcts-2021-methodology>.



de gestion traditionnels du présentisme, de la microgestion et de la surveillance intrusive.

Ce « paradoxe de la flexibilité » est un concept qui a été exploré par Heejung Chung, professeur de travail et d'emploi à la King's Business School, dont les recherches montrent que les horaires flexibles peuvent également

conduire les travailleurs à travailler plus longtemps et plus durement, ce qui a un impact sur leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée - et sur celui des femmes en particulier - et contribue à accroître les inégalités entre les hommes et les femmes sur le marché du travail<sup>36</sup>.

## RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET ISOLEMENT SOCIAL

Après le COVID-19, la santé mentale est l'une des principales raisons des congés de maladie et de l'abandon d'un emploi (Eurofound 2023)<sup>37</sup>. Une enquête d'UNI Europa sur l'égalité des chances réalisée en 2023 a révélé que l'**'isolement social en particulier est l'un des principaux risques psychosociaux pour les travailleurs à distance**<sup>38</sup>. Divers syndicats et employeurs européens ont réagi en procédant à des évaluations des risques psychosociaux ou à des évaluations générales des risques pour les travailleurs à distance (voir également

l'évaluation des risques par Engineers of Sweden à la section 5.2). **Les syndicats français des secteurs de la finance et des TIC ont entrepris plusieurs grandes enquêtes sur les risques psychosociaux et la santé mentale (voir les exemples de la CFDT dans cette publication). Le syndicat croate a de plus en plus remarqué des problèmes concernant la santé mentale, le droit à la déconnexion, le manque d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et les désavantages pour les femmes dans le secteur des STIC.**

### INFOBOX 8

#### Négocier des accords sur les conditions de travail et la qualité de vie au travail - Stratégie du syndicat français du secteur financier FBA-CFDT :

##### 1. Développer un cadre d'action pour aborder les questions relatives aux conditions de travail et à la qualité de vie au travail, qui devrait inclure :

- une analyse des défis
- des indicateurs
- l'implication des parties prenantes
- des mesures d'amélioration continue, d'évaluation de l'impact et de suivi

##### 2. Négocier des articles de conventions collectives sur

- l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- la diversité et l'équité pour les personnes atteintes de maladies chroniques et de handicaps
- le travail à distance et le droit à la déconnexion
- les risques psychosociaux et l'isolement
- les droits syndicaux et le droit à la liberté d'association.

##### 3. Inclure la mise en œuvre, le suivi et la mesure des résultats

36. Find out more here: Chung, H. (2024). Flexible working: A deep dive into the impact of remote working on gender equity. Shape Talent, <https://kclpure.kcl.ac.uk/ws/portalfiles/portal/278670274/Shape-Talent-Flexible-Working-whitepaper-2024.pdf>. Chung, H. (2022) The Flexibility Paradox. Why Flexible Working Leads to (Self-)Exploitation, ISBN 978-1447354789. Chung, H. (2022) The flexibility paradox, <https://www.youtube.com/watch?v=Yya0IP7cy40>. European Commission: Directorate-General for Justice and Consumers and Chung, H., Flexible working arrangements and gender equality in Europe, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215>

37. Eurofound (2023) Psychosocial risks to workers' well-being: Lessons from the COVID-19 pandemic, European Working Conditions Telephone Survey 2021 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23001>.

38. UNI Europa (2023) Eliminating violence and harassment in the world of work, EU-funded project, <https://tinyurl.com/Unieuropasurvey>.

## TRAVAIL À DISTANCE ET VIOLENCE DOMESTIQUE

L'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE) a estimé que le coût de la violence fondée sur le genre dans l'UE s'élevait à 366 milliards d'euros par an<sup>39</sup>. **La violence domestique à l'égard des femmes s'est aggravée pendant et depuis la pandémie (ONU Femmes).** Le Dr Hans Kluge, directeur régional pour l'Europe de l'Organisation mondiale de la santé, explique qu'il est très difficile d'obtenir des données fiables, mais que celles dont nous disposons au niveau de l'UE sont déjà alarmantes<sup>40</sup>. C'est pourquoi **en Irlande, par exemple, les syndicats ont intensifié la sensibilisation et la formation de leur personnel à la violence et au harcèlement fondés sur le genre (GBVH), et en particulier à la violence domestique.** Par exemple, CWU Ireland a négocié dix jours de congés payés pour les membres d'air, soit cinq jours de plus que le droit légal. **En Espagne, la convention collective du secteur bancaire du secteur de la finance contient l'une des clauses les plus détaillées et les plus complètes concernant la violence à l'égard des femmes.**

En tant que syndicat, il est important de sensibiliser aux différentes formes de violence liée au sexe, de proposer des formations et de donner aux membres un aperçu des endroits où trouver de l'aide lorsqu'ils sont eux-mêmes victimes de violence liée au sexe ou lorsqu'une

autre personne partage l'information qu'elle est victime de violence liée au sexe.

Sur le lieu de travail, il est important d'intégrer les questions de violence liée au sexe dans les conventions collectives, de disposer de codes de conduite, d'élaborer une stratégie opérationnelle de lutte contre la violence liée au sexe, de faire en sorte que les partenaires sociaux la mettent en œuvre et en assurent le suivi, de viser un équilibre entre les hommes et les femmes au niveau de la direction et de partager les meilleures pratiques. La sensibilisation et la formation sur le lieu de travail sont essentielles à cet égard. Enfin, la culture d'entreprise est importante et nous devons assister à un changement de culture d'entreprise.

Le travail à distance étant appelé à perdurer, la violence domestique est un problème critique sur le lieu de travail et, par conséquent, l'employeur a un devoir de diligence. Les employeurs doivent aborder ce sujet ainsi que celui de la violence au travail. Les travailleurs devraient avoir le droit de choisir s'ils veulent travailler à distance ou dans les locaux de l'employeur. Cela permet aux personnes victimes de la violence liée au sexe de réduire le temps d'exposition à la situation, que ce soit à la maison ou au bureau.

## LE HANDICAP, L'INCLUSION ET LE TRAVAIL À DISTANCE DOIVENT FAIRE L'OBJET D'UNE PLUS GRANDE ATTENTION

Depuis la pandémie de COVID-19, des groupes de travailleurs plus divers ont désormais accès à des formules de travail hybrides. Le travail à distance crée également des opportunités pour le maintien des travailleurs qui ont déjà un handicap ou qui en acquièrent un au cours de leur vie professionnelle. Il leur permet également de bénéficier d'une plus grande autonomie pour gérer leur handicap tout en travaillant<sup>41</sup>.

Jusqu'à présent, le handicap et l'inclusion ne sont pas suffisamment pris en compte dans les accords sur le travail à distance. Par exemple, l'employeur devrait être responsable de la fourniture des technologies d'assistance. Il faut insister pour que l'État prenne davantage en charge les dispositions relatives au handicap.

39. The European Institute for Gender Equality (2021) The costs of gender-based violence in the European Union, [https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20213229\\_mh0921238enn\\_pdf.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20213229_mh0921238enn_pdf.pdf). Several legal instruments have been developed at EU level that also impact on female workers' rights, such as the work-life balance Directive (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32019L1158#P4Contents>) and the Directive on combating violence against women and girls (<https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1385/oj>).

40. UN regional information centre for Western Europe, <https://unric.org/en/who-warns-of-surge-of-domestic-violence-as-COVID-19-cases-decrease-in-europe/>

41. Based on a presentation by Carol Scheffer, CWU Ireland and President of UNI World Women's Committee at UNI Global Union during the ARCO workshop on gender and diversity, equity and inclusion. See also Employers for Change and The Open Doors Initiative (2021): The Future of Work and Disability - A Remote Opportunity by Joan O'Donnell.

## CONNAÎTRE LES DONNÉES/PROBLÈMES CONCERNANT LE TRAVAIL À DISTANCE :

- Qui travaille à distance dans votre secteur ou dans une entreprise spécifique, pourquoi et à quelle fréquence ?
- Quels sont les besoins et les défis spécifiques des personnes travaillant à distance ?
- L'égalité des conditions et l'accessibilité du travail à distance sont-elles respectées ?
- Le travail à distance est-il adapté aux personnes ayant des besoins particuliers et/ou des handicaps et les risques/opportunités sont-ils identifiés ?
- Le travail à distance peut-il faciliter le rétablissement des travailleurs souffrant de blessures physiques ou de problèmes de santé mentale dans une entreprise donnée ?
- Le travail à distance peut-il faciliter le retour au travail après un congé de maladie dans une entreprise donnée ?
- Sachez que les victimes de violence domestique peuvent être plus exposées lorsque le domicile est également le lieu de travail.
- Identifier les besoins en matière de compétences et de formation : le manque de compétences techniques et numériques est l'une des principales raisons de l'inégalité des conditions de travail dans le travail à distance.
- Sachez que les minorités et les femmes ont tendance à être plus discriminées que les hommes lorsqu'il s'agit de travail à distance.

# 7. UN NOUVEAU LEADERSHIP DANS LE TRAVAIL À DISTANCE

La recherche nous apprend que :

« Le comportement du leader est la dimension la plus critique de l'engagement des employés, en particulier en période de crise »<sup>42</sup>

Le travail à distance et la transformation numérique entraînent non seulement des besoins profonds en matière d'apprentissage tout au long de la vie et de formation sur le lieu de travail, mais aussi une nouvelle culture de l'apprentissage dans les organisations. Cela nécessite des connaissances sur la manière de collaborer à distance au sein d'une équipe, de diriger à distance, d'utiliser les outils d'IA au profit du temps des travailleurs et du contenu de leur travail, et de se tenir au courant de l'évolution constante de la technologie. Les organisations<sup>43</sup> doivent offrir aux dirigeants comme aux travailleurs la possibilité d'apprendre sur le tas et pendant les heures de travail et de développer une culture moderne de l'apprentissage, y compris de nouveaux formats d'apprentissage et des outils et processus modernes de gestion des connaissances.

Les dirigeants et leurs approches du leadership ont une influence considérable sur le bien-être, le stress, la santé mentale et l'épuisement professionnel. Les chercheurs Birgit Schyns et Jan Schilling ont constaté,

dans une méta-analyse de 57 études sur le leadership, que les comportements destructeurs des dirigeants sont associés à une faible affectivité, au stress et à une diminution du bien-être des employés. À l'inverse, les comportements positifs et constructifs des dirigeants peuvent inspirer et engager les employés, contribuer positivement à leur bien-être et entraîner une baisse du taux de rotation<sup>44</sup>.

**La recherche sur l'engagement des travailleurs, qui est la capacité des travailleurs à s'impliquer totalement dans leur travail, physiquement, cognitivement et émotionnellement<sup>45</sup>, a récemment commencé à intégrer le rôle du leadership dans les environnements de travail virtuels<sup>46</sup>.** Le rôle des dirigeants et la manière dont ils gèrent leurs employés travaillant à distance ont un impact significatif sur l'engagement des employés<sup>47</sup>. L'infobox suivant résume les résultats d'une étude à méthode mixte comprenant des données qualitatives et des données quantitatives représentatives issues d'une enquête réalisée en 2021<sup>48</sup>.

42. Krishnamoorthy, Raghu (2022) The Relationship between Leader Behaviors and Employee Engagement in a Virtual Work Environment. Dissertation. University of Pennsylvania ProQuest Dissertations & Theses, 2022. 29062235. [https://www.proquest.com/openview/004c8a49a32a3daac516fd14d570e086/1.pdf?pq-origsite=gscholar&=&cbl=18750&=&diss=y&=&casa\\_token=OcgabBbUy-tHYAAAAA:tEkNea1g-mgdJG95BkLGZqn9cSnYM19tMcM8sYl2D-pnJYWVPZSTeyM7CCpT4Oc3PdDXEWhV950](https://www.proquest.com/openview/004c8a49a32a3daac516fd14d570e086/1.pdf?pq-origsite=gscholar&=&cbl=18750&=&diss=y&=&casa_token=OcgabBbUy-tHYAAAAA:tEkNea1g-mgdJG95BkLGZqn9cSnYM19tMcM8sYl2D-pnJYWVPZSTeyM7CCpT4Oc3PdDXEWhV950), page 65.

43. Kegan, Robert and Laskow Lahey, Lisa (2016): An everyone culture. Becoming a deliberately developmental organization. Harvard Business Press.

44. Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>

45. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>.

46. Krishnamoorthy, Raghu (2022).

47. Krishnamoorthy, Raghu (2022).

48. Although the study was conducted in the United States these results are applicable to Europe too. So far no research has been published of this size and strength that studies the role of leadership on employees working remotely in Europe.

## INFOBOX 9

### L'influence du leadership sur l'engagement des travailleurs à distance

- Les comportements des dirigeants qui donnent la priorité aux résultats plutôt qu'à la disponibilité ou à la présence des employés ont un effet favorable sur l'engagement des travailleurs à distance.
- Les comportements de micromanagement sont destructeurs et les comportements de micro-compréhension sont constructifs.
- Les dirigeants qui établissent une relation stimulante font ressortir le meilleur de tous les travailleurs. Faire ressortir ce qu'il y a de meilleur, par op-

Source: Krishnamoorthy, Raghu (2022), 189-215<sup>49</sup>.

position à la productivité la plus élevée, renforce l'engagement.

- L'autonomie (liée à la latitude personnelle : la liberté et l'agence dont disposent les travailleurs pour organiser leurs tâches, leurs horaires et leur environnement de travail), et non la flexibilité (ou latitude donnée, se réfère à la permission expresse accordée aux travailleurs de se comporter dans le cadre des paramètres établis par le dirigeant), renforce l'engagement.

**Ces résultats montrent que les approches traditionnelles du leadership n'influencent pas positivement l'engagement des travailleurs à distance dans un monde post-COVID-19.** Ce ne sont pas les comportements et les actions de leadership impliquant la conformité, le contrôle, la microgestion et la direction qui ont une influence positive, mais plutôt ce qu'un leader fait pour motiver ses employés, en particulier dans un environnement distant (voir l'encadré 9 ci-dessus).

**Si les dirigeants veulent s'attaquer aux questions de la réduction des risques psychosociaux, du renforcement de la santé mentale et du bien-être des travailleurs (qui, à leur tour, influencent positivement les performances), ils doivent s'abstenir d'utiliser des approches de leadership traditionnelles, en particulier dans les environnements de travail éloignés<sup>50</sup>.** En revanche, les dirigeants devraient apprendre et suivre les approches contemporaines du leadership, telles que le leadership transactionnel et le leadership transformationnel<sup>51</sup>.

**Il s'agit là d'un changement majeur dans la manière dont les dirigeants dirigent dans les lieux de travail classiques, traditionnels et organisés de manière hiérarchique.** Ce changement n'est possible que si des modifications sont apportées au niveau de l'organisation ainsi qu'au niveau du leadership. Au niveau organisationnel, la structure de l'organisation doit aplanir les hiérarchies, mettre en place des équipes interfonctionnelles, décentraliser la prise de décision, être agile et s'adapter au changement, flexible et évolutive et avoir une approche holistique de la transformation<sup>52</sup>. Au niveau du leadership, les personnes qui exercent un leadership transformationnel possèdent quatre attributs à des degrés divers : elles sont idéalisées et charismatiques (modèles très appréciés), font preuve d'une motivation inspirante (optimisme quant à la réalisation des objectifs), sont intellectuellement stimulantes (encouragent la pensée critique et la résolution de problèmes) et sont attentionnées (font preuve d'empathie et de détermination) (Bass, Avolio, & Atwater, 1996)<sup>53</sup>.

49. Krishnamoorthy, Raghu (2022), 189-215.

50. Krishnamoorthy, Raghu (2022).

51. Krishnamoorthy, Raghu (2022) and Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009).

A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasiexperimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764–784.

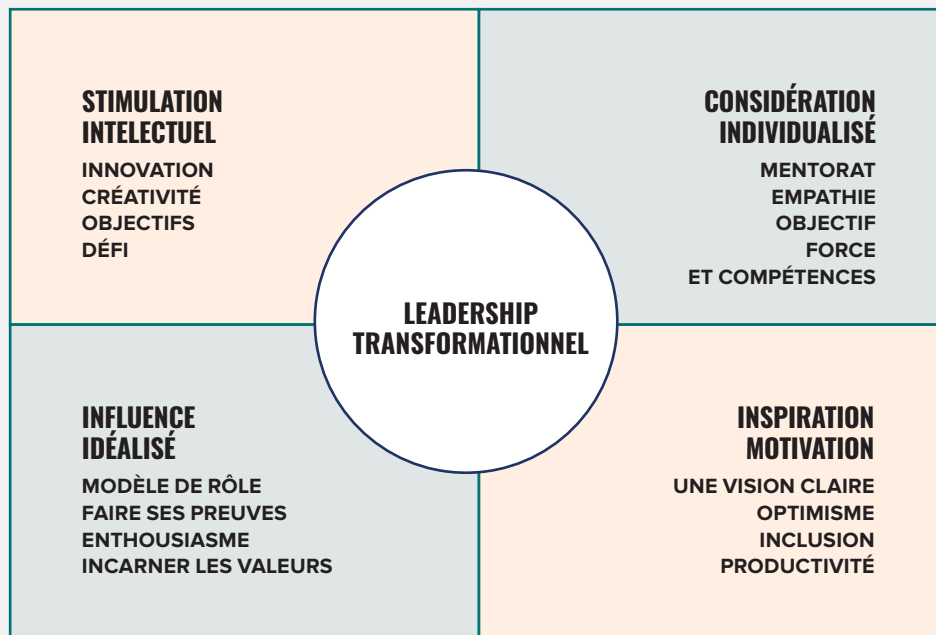
52. Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio (2005) *Transformational Leadership*, Psychology Press, New York.

DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.

53. Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women.

*Applied Psychology: An International Review*, 45, 5–34

FIGURE 9 : ATTRIBUTS DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL



Source : Chioma Ugochukwu : Chioma Ugochukwu (2024), graphique de la page 1<sup>54</sup>.

#### INFOBOX 10

**Pour les dirigeants qui gèrent des équipes à distance, cela implique les compétences et les actions suivantes en matière de leadership :**

- Maintenir une communication efficace
- Construire et maintenir la cohésion de l'équipe
- Contrôler la productivité sans faire de microgestion
- Gérer les performances et fournir un retour d'information
- Favoriser la santé mentale et le bien-être
- Instaurer la confiance et la responsabilité
- S'adapter à la technologie et aux outils numériques
- Équilibrer les besoins d'une équipe travaillant à domicile et dans les locaux de l'employeur
- Maintenir la motivation et l'engagement à un niveau élevé
- Respecter la politique de l'organisation en matière de travail à distance
- Procéder régulièrement à une évaluation des risques liés au travail à distance avec les travailleurs à distance.

Source : Nicole Helmerich : Nicole Helmerich, compilation personnelle<sup>55</sup>

54. Chioma Ugochukwu (2024): Transformational Leadership Style: How to Inspire and Motivate, January 29, 2024, <https://www.simplypsychology.org/what-is-transformational-leadership.html>

55. Based on Aaron Dignan (2019): Brave New Work. Portfolio/Penguin, and Dark Horse Innovation (2023): Future Organization Playbook. Murmann Publishers.

## INFOBOX 11

**Conformément aux attributs du leadership transformationnel dans un contexte de travail à distance, les dirigeants doivent aider les travailleurs à distance et les équipes travaillant à distance à développer et à renforcer les **compétences d'équipe** suivantes :**

- Solides compétences en communication
- Aptitude à l'autogestion et à la gestion du temps
- Culture numérique
- Capacité d'adaptation
- Esprit de collaboration
- Intelligence émotionnelle et empathie
- Compétences en matière de résolution des conflits
- Confiance et fiabilité
- Résilience et gestion du stress
- Inclusion et sensibilisation culturelle
- Résolution de problèmes et prise de décision

Source : Nicole Helmerich : Nicole Helmerich, compilation personnelle<sup>56</sup>

Le leadership transformationnel nécessite une formation au leadership, des connaissances, une prise de conscience et, surtout, un changement d'état d'esprit. Ce n'est pas seulement important en raison des besoins et des demandes des travailleurs à distance, mais aussi pour les jeunes générations qui entrent sur le marché du travail et demandent à leurs supérieurs un mélange de leadership transformationnel et de leadership de service<sup>57</sup>. Cela signifie que les dirigeants assument de nouveaux rôles et de nouvelles tâches de leadership. Reportez-vous à la vue d'ensemble dans l'infobox ci-dessous (ajoutez le numéro de l'infobox ici).

## INFOBOX 12

**Nouveaux rôles en tant que dirigeant et nouvelles tâches de direction**

- **Le dirigeant en tant que visionnaire** : soutenir et transmettre l'objectif de l'organisation, car l'objectif est la condition préalable à l'action autonome, au développement d'une vision commune et à la traduction de cette vision en objectifs concrets.
- **Le dirigeant en tant qu'encourageur** : croire en la réussite, célébrer comme il se doit les progrès accomplis et les apprécier à leur juste valeur.
- **Le dirigeant en tant que coach** : le coaching est la clé d'un développement accéléré et de meilleurs résultats. Un bon coach écoute vraiment, aide à reconnaître et à développer les points forts et donne régulièrement des informations en retour.
- **Le dirigeant en tant qu'autorité finale** : il exige des responsabilités et des décisions personnelles, ne fait pas tout pour les employés. Il divulgue les conflits et veille à ce qu'ils soient résolus, mais n'assume cette tâche qu'en cas d'urgence - et, oui, le chef décide encore, mais moins qu'avant.
- **Un autre rôle** : identifier et développer les jeunes collaborateurs
- Concentration sur l'essentiel dans les cinq rôles de direction et décentralisation de la direction : transfert des tâches, de la responsabilité et du pouvoir de décision à l'équipe.

Source : Insa Klasing (2019) : Le patron de 2 heures

**Ce nouveau leadership a des implications sur ce qu'il faut négocier avec l'employeur dans les conventions collectives pour les travailleurs à distance.**

56. Based on Aaron Dignan (2019) and Dark Horse Innovation (2023).

57. Dyah Gandasari, Diena Dwidienawati, David Tjahjana. (2023) Gen Z, which one: Transformational or Servant Leadership? International Journal of Economics and Management Systems, 8, 68-78.  
[https://www.iaras.org/iaras/filedownloads/ijems/2023/007-0008\(2023\).pdf](https://www.iaras.org/iaras/filedownloads/ijems/2023/007-0008(2023).pdf).

# 8. RECOMMANDATIONS POLITIQUES

Le travail à distance est là pour durer, en particulier dans les secteurs des TIC et de la finance. Pour s'assurer que les travailleurs en bénéficient, il est nécessaire de réglementer le travail à distance et de négocier des conventions collectives avec l'employeur. L'élaboration d'actions claires pour la mise en œuvre, de mécanismes de retour d'information, de données d'enquête et d'évaluation permet d'améliorer les conventions collectives au fil du temps.

## RECOMMANDATIONS POLITIQUES POUR LE TRAVAIL À DISTANCE :

**Renforcer le droit au travail à distance ainsi que le droit au travail au bureau :** Le travail à distance doit être **volontaire et réversible**. Les travailleurs devraient avoir la possibilité de travailler exclusivement dans les locaux de l'employeur. Dans certains cas, les employeurs insèrent des clauses dans l'accord de travail à distance qui leur permettent de rappeler les employés au bureau de manière ponctuelle. En outre, dans certains pays, les employeurs utilisent cette clause pour limiter et réduire le travail à distance et obliger les employés à revenir au bureau à temps plein. Les syndicats doivent être conscients de ces lacunes lorsqu'ils négocient des conventions collectives sur le travail à distance.

**Négocier des accords sur le travail à distance :** il n'est pas nécessaire de réinventer la roue. Pour décider des éléments à inclure, combinez les besoins de vos membres et inspirez-vous des principes syndicaux clés d'UNI Global Union pour garantir les droits des travailleurs lorsqu'ils travaillent à distance (consultez les listes de contrôle dans cette publication).

**Le droit à la déconnexion :** pour réduire les risques psychosociaux, la confusion entre vie professionnelle et vie privée, les heures supplémentaires et l'intensification du travail dans le cadre du travail à distance, le droit à la déconnexion est un premier pas dans la bonne direction.

**Risques psychosociaux :** les syndicats et les employeurs doivent s'attaquer à ce problème. Commencez par une enquête auprès de vos membres et développez vos actions à partir de là. Intégrez les questions de santé mentale et de risques psychosociaux dans les conventions collectives, formez les cadres, le personnel syndical et les travailleurs et sensibilisez-les.

**Tolérance zéro pour la violence domestique et la violence et le harcèlement fondés sur le sexe :** La violence domestique et la violence liée au sexe en général ont augmenté, surtout depuis la pandémie de COVID-19. Il est nécessaire d'inclure ces questions dans les conventions

collectives relatives au travail à distance. Les employeurs ont un devoir de diligence. Les syndicats doivent former leur personnel et le sensibiliser.

**Le développement de votre politique et de votre stratégie en matière de travail à distance doit être axé sur les membres :** Connaissez les questions brûlantes de vos membres concernant le travail à distance. Concevez et menez une campagne avec vos membres actifs autour de leurs questions brûlantes et construisez votre stratégie de travail à distance à partir de là.

**Mise en œuvre et suivi :** Une fois qu'une convention collective sur le travail à distance a été négociée, il est essentiel d'en assurer le suivi et de soutenir sa bonne mise en œuvre. Les syndicats doivent évaluer régulièrement les accords et leur mise en œuvre.

L'organisation **se concentre sur les dirigeants et les membres actifs :** l'organisation basée sur des questions et une approche participative de la négociation collective attirent, identifient et renforcent les membres du syndicat prêts à prendre la direction et à jouer un rôle actif dans l'organisation (hybride).

**Renforcer l'équité et garantir la non-discrimination dans le travail à distance :** garantir la non-discrimination, par exemple en ce qui concerne la rémunération, l'évolution de carrière et la sécurité de l'emploi en cas de restructuration pour les travailleurs (à distance). Élaborer des actions visant à assurer l'équité dans le travail à distance pour tous les sexes et toutes les minorités, et favoriser l'inclusion des personnes ayant des besoins particuliers. Intégrer ces mesures dans les conventions collectives et concevoir des actions de mise en œuvre.

**Leadership moderne et compétences en matière de travail hybride :** le leadership moderne et la formation des cadres et des travailleurs au travail en équipe hybride, à la communication et à la collaboration réduisent les risques psychosociaux et l'isolement dans le cadre du travail à distance.



# 9. ANNEXE/BIBLIOGRAPHIE

NUMÉRO DE LA PERSONNE INTERROGÉE POUR L'ANONYMISATION	DATE DE L'ENTRETIEN (INTERVIEWEUR NICOLE HELMERICH)	POSITION DE LA PERSONNE INTERROGÉE
1	20 juillet 2023	Représentant syndical, Suède
2	23 janvier 2024	Représentant syndical, Espagne, membre du comité de pilotage du projet
3	6 septembre 2023	Personnel de l'UNI Europa
4	18 juillet 2023	Chercheur senior à l'Institut syndical européen (ETUI)
6	22 février 2024	Chercheur senior à l'Institut syndical européen (ETUI)
7	26 juillet 2023	Chercheur senior à l'Institut syndical européen (ETUI)
8	25 janvier 2024	Représentant syndical, Suède, membre du comité de pilotage du projet
9	16 août 2023	Représentant syndical, Malte, membre du comité de pilotage du projet
10	15 février 2024	Représentant syndical, France, membre du comité de pilotage du projet
12	30 janvier 2024	Représentant syndical, Irlande, membre du comité de pilotage du projet
13	13 mars 2024	Représentant de l'Union professionnelle, Croatie, membre du comité de pilotage du projet
16	10 août 2023	Représentant de l'Union Commerciale, Finlande, membre du comité de pilotage du projet
17	2 février 2024	Personnel de l'UNI Europa
19	18 janvier 2024	Représentant syndical, Irlande
20	31 janvier 2024	Représentant syndical, Suisse

**Vous trouverez ici des recommandations de littérature que nous trouvons très utiles :**

Cfdt, SciencesPo, Ires (2023): Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services: Une mise à l'épreuve des collectifs au travail?, [https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/12/Rapport\\_Teletravail\\_1\\_12\\_2023\\_2.pdf](https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/12/Rapport_Teletravail_1_12_2023_2.pdf).

Chioma Ugochukwu (2024): Transformational Leadership Style: How to Inspire and Motivate, January 29, 2024, <https://www.simplypsychology.org/what-is-transformational-leadership.html>.

Employers for Change and The Open Doors Initiative (2021): The Future of Work and Disability - A Remote Opportunity by Joan O'Donnell, <https://tinyurl.com/disability-studyinitiative>.

Engineers of Sweden (2021) Remote work - decisive criterion when the engineer chooses an employer. Publication in Swedish: Distansarbete – avgörande kriterium när ingenjören väljer arbetsgivare.

ETUI (2023): the future of remote work <https://www.etui.org/publications/future-remote-work>.

Eurofound and European Commission Joint Research Centre (2024), Regional employment change and the geography of telework in Europe, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/2024-09/ef24018en.pdf>.

Eurofound (2023), Hybrid work in Europe: Concept and practice, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-05/ef22011en.pdf>.

Eurofound (2023), Right to disconnect: Implementation and impact at company level, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23002>.

Eurofound (2023) Psychosocial risks to workers' well-being: Lessons from the COVID-19 pandemic, European Working Conditions Telephone Survey 2021 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23001>.

Eurofound (2022a), The rise in telework: Impact on working conditions and regulations, Publications Office of the European Union, Luxembourg, page 9, figure 2 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2022 and 2023 by Oscar Vargas Llave, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-01/ef22005en.pdf>.

European Agency for Safety and Health at Work (2024) Discussion Paper: Exploring the gender dimension of telework: implications for occupational safety and health, [https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Gender%20telework%20and%20OSH\\_en\\_0.pdf](https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Gender%20telework%20and%20OSH_en_0.pdf).

European Commission: Directorate-General for Justice and Consumers and Chung, H., Flexible working arrangements and gender equality in Europe, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215>

Krishnamoorthy, Raghu (2022) The Relationship between Leader Behaviors and Employee Engagement in a Virtual Work Environment. Dissertation. University of Pennsylvania ProQuest Dissertations & Theses, 2022. 29062235, <https://tinyurl.com/Raghu-Krishnamoorthy>

Observatoire du télétravail (2023): résultats de l'enquête 2023 (Cross-sectoral survey on remote work in France), Réalisé par l'Ugict-CGT (CGT Ingés Cadres Techs), [https://www.cgt.fr/sites/default/files/2023-12/Dossier\\_Presse-Observatoire\\_Teletravail-Ugict-CGT.pdf](https://www.cgt.fr/sites/default/files/2023-12/Dossier_Presse-Observatoire_Teletravail-Ugict-CGT.pdf).

Prevent Arbetsmiljö i samverkan Svensk Näringsliv, LO och PTK Text: Lisa Markström och Amanda Wolgast, Prevent. Produktion: Prevent, <https://www.prevent.se/>.

The European Institute for Gender Equality (2021) The costs of gender-based violence in the European Union, [https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20213229\\_mh0921238enn\\_pdf.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20213229_mh0921238enn_pdf.pdf).

Tomei, Manuela, ILO: Teleworking: A Curse or a Blessing for Gender Equality and Work-Life Balance? in Intereconomics, Volume 56, 2021, Number 5.

Twing project, <https://twingproject.eu/>.

Twing Project (2023) Quantitative Analysis Report. Exploring the contribution of social dialogue and collective bargaining in the promotion of decent and productive telework in the post-COVID-19 scenario (GA 101052332), Praxis Center for Policy Studies, Kirsti Melesk, funded by the DG Employment, Social Affairs and Inclusion of the European Commission, <https://twingproject.eu/wp-content/uploads/2023/08/TWING-Quant-analysis.-Final-report.pdf>.

UNI Key Principles: <https://www.uni-europa.org/news/uni-releases-principles-for-collectively-bargaining-to-advance-remote-workers-rights/>.

UNI Europa (2023) Eliminating violence and harassment in the world of work, EU-funded project, <https://tinyurl.com/Unieuropasurvey>.

UNI Europa: press release (2023), <https://www.uni-europa.org/news/uni-europa-backs-etuc-call-for-legislation-on-telework/>.

UNI Global Union (2022) Remote work: A review of unions' collective bargaining response, <https://uniglobalunion.org/report/remote-work-a-review-of-unions-collective-bargaining-response/>.

World Economic Forum, Charlotte Edmond (2023: International Women's Day: What's the difference between equity and equality? <https://www.weforum.org/agenda/2023/03/equity-equality-women-iwd/#:~:text=Equity%20means%20that%20we%20provide%20resources>.



---

**VOUS TROUVEREZ TOUS LES DOCUMENTS CITÉS DANS CE DOCUMENT DANS LES NOTES DE BAS DE PAGE AU BAS DE CHAQUE PAGE.**

