

Diagnostic paritaire relatif au télétravail

Projet

Préambule

Jusqu'alors peu répandue puisqu'elle concernait seulement 3% des salariés en 2017¹, la pratique du télétravail s'est massivement imposée aux entreprises et aux salariés dans le cadre de la crise sanitaire liée à la pandémie de la Covid-19 : au plus fort de cette crise, c'est plus d'un actif occupé sur quatre qui travaillait à 100% à distance.

Cette situation exceptionnelle est néanmoins à distinguer du télétravail habituellement mis en place : il s'agissait davantage en effet d'une continuité d'activité à distance que de télétravail régulier. Néanmoins, cette expérience « contrainte » a suscité un intérêt accru de la part des salariés et des entreprises vis-à-vis du télétravail.

C'est dans ce cadre que les organisations de salariés et d'employeurs au niveau national et interprofessionnel ont décidé de mener un travail de diagnostic et de réflexion afin de prendre en compte l'évolution des attentes de la société et d'identifier de manière prospective les conditions de développement et de mise en œuvre du télétravail au plus près des réalités de terrain, qu'il s'agisse de télétravail régulier dans le cadre de l'activité « normale » de l'entreprise ou de travail à distance en cas de circonstances exceptionnelles.

Il est rappelé que le cadre juridique qui permet au télétravail d'être mis en œuvre est constitué de l'ANI du 19 juillet 2005 et de l'ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 modifiant les articles 1222-9 et suivants du code du travail. Par ailleurs, le rapport conjoint des partenaires sociaux publié en mai 2017 en conclusion de la concertation sur le « développement du télétravail et du travail à distance » constitue également un socle utile de réflexion et d'identification des pratiques.

A titre préliminaire, il convient de rappeler quelques principes fondamentaux :

- Le télétravail est une organisation particulière du travail :
 - sa pertinence et sa faisabilité s'apprécient notamment en fonction de l'activité de l'entreprise et, le cas échéant, de sa taille ;
 - sa mise en place doit être compatible avec les objectifs de performance de l'entreprise ;

¹ Etude DARES « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », novembre 2019

- le contrat de travail continue de s'appliquer, que les missions dévolues au salarié soient effectuées sur le site de l'entreprise ou à distance.
- Les modalités de la mise en place du télétravail dépendent de la fréquence du recours à ce type d'organisation du travail :
 - s'agissant du fonctionnement « normal » de l'activité de l'entreprise, le télétravail nécessite un double volontariat du salarié et de l'employeur. Ce fonctionnement concerne :
 - ✓ le télétravail régulier, systématique (voire constant dans certains cas) ;
 - ✓ le télétravail occasionnel dont la formalisation peut être plus souple ;
 - s'agissant du télétravail exceptionnel, justifié par des circonstances particulières comme la crise sanitaire COVID-19 celui, celui-ci s'impose alors aux salariés.

En tout état de cause, l'activation réussie du télétravail régulier et exceptionnel passe par un dialogue social de qualité mis en œuvre au sein de l'entreprise, et, le cas échéant, au niveau de la branche.

Le présent document de diagnostic partagé par les acteurs sociaux au niveau national et interprofessionnel a donc pour vocation d'alimenter les réflexions, concertations, négociations qui seraient activées au niveau de l'entreprise ou des branches.

Il s'articule autour de 3 axes principaux :

- les enjeux sociaux, économiques et environnementaux ;
- les enjeux organisationnels ;
- les enjeux managériaux.

1. Les enjeux sociaux, économiques et environnementaux

Si, jusqu'alors le recours au télétravail était relativement marginal, un développement plus important dû aux circonstances sanitaires ou à la volonté des acteurs conduit à examiner ses impacts sur la société dans son ensemble.

Selon les différents scénarios de développement du travail à distance dans les 5 prochaines années², les impacts socio-économiques au niveau national et territorial seront de nature différente mais quel que soit le degré de réalisation de ces scénarios, un recours plus massif au télétravail suppose de prendre en compte un certain nombre de questions qui ont émergé à l'occasion de la crise de la Covid-19, à commencer par celle de l'impact sur la cohésion sociale.

➤ La cohésion sociale au niveau national et au sein des entreprises

La période de confinement a mis en évidence :

- au sein du pays, la perception d'inégalités de situation entre ceux qui ont pu poursuivre leur activité au domicile, ceux qui ont poursuivi leur activité en présentiel (au risque d'être exposés au virus) et ceux qui ont dû arrêter de travailler. Le risque de nouvelles fractures, notamment numériques entre ceux qui maîtrisent les outils numériques et les autres, ou d'amplification de fractures sociales plus récentes pourrait être accru en cas de développement du télétravail ;
- au sein de l'entreprise, le risque de délitement de la communauté de travail, résultant d'une part des situations différentes entre les salariés (postes ou salariés pouvant télétravailler et ceux dont la présence est requise, perception de plus ou moins grande reconnaissance de certains métiers), et d'autre part de la distanciation des rapports sociaux, inhérente à l'utilisation des outils de communication à distance.

Un développement plus large et systématique du télétravail invite à intégrer ces impacts dans les travaux menés au sein de l'entreprise ou de la branche, et à réfléchir à la façon de les minimiser.

➤ La transformation du travail

La systématisation à grande échelle du travail à distance pendant la crise sanitaire Covid-19 a engendré une double évolution au sein des entreprises permettant de lever un certain nombre de « verrous psychologiques » :

- parmi les employeurs qui estimaient que le travail à distance n'était ni opportun, ni efficace³,
- parmi les salariés qui ont été contraints à cette forme d'organisation du travail alors qu'ils y étaient peu préparés.

La mise à l'arrêt de l'activité présentielle dans de nombreux secteurs et le recours à grande échelle au travail à distance ont conduit les entreprises à adapter leurs activités dématérialisées à marche

² Futuribles, audition du 2 juillet 2020

³ Enquête BCG et ANDRH « COVID : le futur du travail vu par les DRH », juin 2020

forcée. On peut citer par exemple le développement de la téléconsultation, la signature électronique des actes notariés, la dématérialisation accélérée des procédures ou encore l'expertise technique à distance ou en interne, la formation à distance, etc.

La massification de ces transformations devrait s'accompagner dans le temps d'une adaptation des compétences des salariés concernés.

➤ **Les territoires et l'environnement**

Une extension du recours au télétravail a des impacts sur l'organisation des mobilités (moindre recours à la voiture et aux transports publics) et des temps de vie, sur la nature et la localisation des espaces de travail (notion de « tiers lieu », espaces de *co-working*), sur les dynamiques d'inégalités « spatiales » (rééquilibrage des habitats entre zones urbaines, périurbaines, et territoires ruraux).

De fait, un recours accru au télétravail pourrait avoir des effets sur l'organisation du territoire, incitant les salariés à habiter en dehors des zones urbaines denses, conduisant à relocaliser des actifs vers des zones d'implantation à faibles coûts, ou favorisant la concentration d'activités dans certains centres urbains. Si une telle évolution semble présenter de nombreuses conséquences positives (diminution des temps de transport des salariés concernés, réduction des charges de logement, réimplantation d'activités, etc.), les impacts sur le tissu économique local doivent être regardés avec attention. En tout état de cause, cette évolution devrait pousser l'Etat et les collectivités locales à faire de nouveaux choix, à accélérer la stabilité et la qualité des infrastructures.

Enfin, la généralisation du travail à distance ou la mise en œuvre plus importante du télétravail ont des conséquences sur l'environnement. La réduction des trajets professionnels diminue les émissions de gaz à effet de serre mais cet impact positif pourrait être neutralisé par les consommations accrues des infrastructures informatiques.

2. Les enjeux organisationnels au niveau de l'entreprise

➤ **L'anticipation du recours au télétravail**

Le caractère inédit et soudain de la crise sanitaire provoquée par la pandémie de Covid-19 a contraint de nombreuses entreprises à avoir recours très rapidement et de façon massive au travail à distance pour les postes qui le permettaient, sans pouvoir anticiper cette nouvelle organisation du travail.

De fait, les entreprises ont pu rencontrer des difficultés pour appliquer sereinement les règles législatives, réglementaires ou, le cas échéant, conventionnelles qui encadrent la mise en place du travail à distance.

En relation avec les instances représentatives du personnel lorsqu'elles existent, il convient donc de tirer les leçons de cette expérience inédite afin de prévoir au mieux les modalités de mise en

œuvre du télétravail en cas de circonstances exceptionnelles et de s'assurer de l'existence et de la bonne application de plans de continuité de l'activité (PCA) dans les entreprises.

➤ **L'adaptation de l'organisation du travail et des modes de travail à distance**

Afin d'être mis en place de manière efficiente et pérenne, le télétravail « normal » (c'est-à-dire hors circonstances exceptionnelles) doit s'intégrer dans une organisation du travail adaptée. En effet, le télétravail reste une modalité d'organisation spécifique du travail.

Les éléments qui favorisent la mise en œuvre de cette forme d'organisation du travail sont les suivants :

- une bonne circulation de l'information reposant sur :
 - la fixation d'un cadre commun de communication (outils, processus) pour l'encadrement et les salariés, sur la base d'outils de communication fiables et faciles d'utilisation ;
 - la conception et le déploiement des outils adaptés aux différents métiers de l'entreprise ou de la branche, et des espaces de stockage informatique, compatibles avec un accès à distance dans la mesure du possible ;
- la sécurisation des outils de travail et de communication à distance : le développement du télétravail rend impératif la sécurisation des données, des serveurs et du matériel informatique (certains salariés pouvant notamment utiliser leur matériel personnel avec l'accord de l'employeur). L'encadrement et les salariés de l'entreprise doivent également être sensibilisés à la sécurité informatique afin d'avoir les bons réflexes en toutes circonstances ;
- la prise en compte de la diversité des lieux de travail : le recours au télétravail passe fréquemment par un travail au domicile du salarié. Mais le travail à distance peut également être effectué dans des espaces de « *co-working* » et des « tiers lieux ». Il revient aux entreprises d'étudier avec les salariés et leurs représentants lorsqu'ils existent ces « solutions » qui permettent d'apporter des réponses concrètes à des enjeux spécifiques et locaux.

➤ **L'activation et l'adaptation du dialogue social**

Un dialogue social de qualité au sein de l'entreprise avec les salariés, et leurs représentants lorsqu'ils existent, permet la mise en œuvre réussie du travail à distance en cas de circonstances exceptionnelles ou de télétravail.

Le déploiement massif du travail à distance en cas de circonstances exceptionnelles ou l'activation du télétravail régulier nécessite d'adapter les conditions de mise en œuvre du dialogue social dans l'entreprise afin que celui-ci puisse s'exercer dans des conditions efficaces et satisfaisantes pour tous.

➤ **Les impacts du télétravail sur la stratégie et la culture d'entreprise**

La généralisation du travail à distance ou le développement du télétravail dans l'entreprise nécessite d'être appréhendée par la direction de l'entreprise et par l'encadrement (Comex, Comité de Direction, etc.).

Il leur revient de veiller à ce que ces formes d'organisation du travail soient intégrées dans la stratégie de l'entreprise et préservent la culture de l'entreprise.

3. Les enjeux managériaux

➤ **Les salariés face à l'évolution de leurs missions et de leurs responsabilités**

La période de télétravail massif a souvent mis en évidence de nouveaux modes d'exécution des missions à réaliser par chaque salarié ou membre de l'encadrement à travers, par exemple, une meilleure utilisation des outils « distanciels » ou une plus grande efficacité des réunions à distance. Il a également été observé une plus grande délégation de responsabilité et une autonomie plus importante octroyée au salarié, constituant en cela une opportunité permettant d'enrichir certains postes. Elle a *a contrario* pu mettre en exergue le besoin de revoir certaines organisations au sein de l'entreprise.

➤ **Les impacts possibles du télétravail sur le lien de subordination inhérent au contrat de travail**

Si le télétravail s'exerce dans le cadre normal de la relation contractuelle de travail, un développement massif du télétravail peut conduire à rendre moins prégnante la réalité du lien de subordination. Ce phénomène peut être renforcé par le développement du télétravail régulier. Il revient donc aux entreprises de s'assurer que le lien de subordination inhérent à la nature du contrat de travail soit bien appréhendé et activé par l'encadrement et les salariés.

➤ **L'évolution des pratiques managériales**

Le télétravail présente de nombreuses opportunités (augmentation de la productivité dans certains cas, diminution des temps de trajet, meilleure conciliation vie professionnelle/vie personnelle, etc.) mais aussi quelques risques (sur-connexion, mauvaise répartition de la charge de travail, perte du lien, renforcement d'inégalités, etc.), mis notamment en évidence par l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail). Les enjeux managériaux sont donc au cœur de la réussite de la relation de travail à distance.

- **Le télétravail expérimenté durant la crise réinterroge des pratiques organisationnelles historiques.**

Les pratiques organisationnelles sont largement orientées vers le travail présentiel dont les atouts et les limites sont bien identifiés. Le développement du télétravail peut permettre de répondre à certaines attentes des collaborateurs : souhaits de plus d'autonomie, de délégation de responsabilité, aspirations à une meilleure conciliation entre vie familiale et professionnelle, à des relations de travail basées sur la confiance, reconnaissance des capacités d'initiative, etc.

Au regard de la période de confinement, l'expérience vécue par le management et leurs salariés a néanmoins suscité de nouvelles réflexions ou aspirations, y compris de la part de salariés occupant des postes qui n'étaient pas considérés comme « télé-travaillables » avant la crise sanitaire.

De plus, le télétravail doit pouvoir s'articuler avec d'autres modes de travail. Au sein d'une même équipe (et en dehors de circonstances exceptionnelles), il est en effet fréquent d'avoir des collaborateurs en télétravail et d'autres en présentiel.

- **Une évolution du rôle du management intermédiaire : des managers et des collaborateurs à accompagner.**

La mise en place du télétravail modifie au quotidien le rôle du manager et les relations au sein des équipes.

Comme le soulignait l'ANI du 28 février 2020 portant diverses orientations pour les cadres, le socle du télétravail repose sur un postulat fondamental – la relation de confiance entre un responsable et chaque collaborateur en télétravail – et deux aptitudes complémentaires – l'autonomie et la responsabilité nécessaires au travail à distance. Ces aptitudes peuvent être développées en accompagnant les managers et les collaborateurs.

Dans les équipes dispersées, il convient de veiller en priorité à maintenir leur motivation. Le management par objectifs – clairs et réalisables – permet de répondre à cet enjeu et de donner plus d'autonomie aux équipes, de se concentrer sur la résolution des blocages rencontrés, mais aussi d'évaluer facilement la bonne répartition et la bonne réalisation des missions. Ainsi l'équilibre entre autonomie et contrôle peut être plus facile à trouver.

Le télétravail massif lors du dernier confinement national a mis en évidence les risques d'isolement des salariés en télétravail et de perte du lien vis-à-vis de la communauté de travail. Le rôle du manager est de s'assurer que cette situation est bien vécue par les collaborateurs, de veiller à maintenir un lien en proposant par exemple des rituels d'équipe (certaines entreprises imposent un nombre de jours maximum en télétravail) et de permettre des échanges informels entre les membres de l'équipe (source de lien mais aussi d'innovation, de créativité, de résolution de problèmes).

Communiquer avec une équipe dispersée nécessite également d'adapter sa communication aux moyens de communication utilisés. La communication à distance exige par exemple beaucoup plus de clarté, le choix des mots est important car la communication non verbale n'est pas présente. Il peut être également plus difficile de signifier de la reconnaissance. (Les *feedbacks* ou une mauvaise nouvelle se prêteront par exemple plus à un échange par téléphone ou visio-conférence que par *email*).

- **La prise en compte de l'égalité des chances en entreprise.**

Le développement du télétravail nécessite de la part de l'encadrement une attention particulière pour :

- préserver le développement de carrière, notamment en ce qui concerne la promotion des femmes,
- assurer aux salariés en situation de handicap qui souhaiteraient accéder à cette forme d'organisation du travail un environnement personnel et des moyens de communication adaptés à leurs besoins.

4. Les enjeux liés à l'attractivité et à la rétention des talents

Pensé dans une logique globale d'amélioration de la qualité de vie au travail, le télétravail peut être un atout pour renforcer l'attractivité de l'entreprise et fidéliser les salariés.

S'agissant des jeunes générations, l'expérience récente montre cependant que cette approche doit être nuancée. Si l'on considère intuitivement que les jeunes ont une appétence plus forte pour le télétravail et ont également les aptitudes numériques nécessaires, les retours d'expérience montrent que les nouveaux embauchés souhaitent passer du temps dans l'entreprise afin de développer leurs compétences, de s'insérer dans une dynamique collaborative de travail, et d'intégrer la culture de l'entreprise.

La gestion de compétences situées géographiquement à distance de l'entreprise doit être également bien appréhendée mais elle peut constituer une réponse adaptée à des difficultés récurrentes de recrutement identifiées dans certains bassins d'emplois.

5. Les enjeux liés à l'environnement de travail

➤ **Les outils informatiques :**

Le recours au travail à distance ou au télétravail nécessite la mise en œuvre d'outils numériques adaptés aux missions des salariés concernés.

En pratique, le salarié sera soit en possession d'outils numériques nomades mis à sa disposition par l'employeur (ordinateur portable et/ou smartphone équipés des logiciels idoines), soit de moyens informatiques personnels. Dans tous les cas, il est rappelé qu'il revient à l'entreprise de :

- fournir un service approprié d'appui technique ;
- dispenser au salarié une formation appropriée sur l'utilisation des équipements ;

- prendre des mesures pour assurer la protection des données et informer les salariés sur ces règles. En tout état de cause, la protection des données doit s'effectuer dans le cadre du règlement général des données personnelles ;
- informer les salariés d'éventuelles limitations de l'usage des outils informatiques à condition de leur préciser la nature de ces restrictions et les sanctions encourues en cas de manquement au respect de ces règles.

Dans le cas particulier du recours au télétravail lié à des circonstances exceptionnelles, ces dispositions ne sont que partiellement applicables : il appartient donc à l'entreprise d'envisager leur adaptation.

➤ **Les frais professionnels**

Dans la très grande majorité des cas, les frais professionnels relatifs au télétravail concernent les outils numériques.

D'une manière générale, l'employeur doit prendre en charge les frais professionnels supportés par le salarié. Cette règle s'applique également dans le cadre du télétravail, dès lors que de tels frais sont engagés avec l'accord de l'employeur. Le choix des modalités de prise en charge des frais professionnels reste soumis au pouvoir de direction de l'entreprise.

Lorsque le salarié en situation de télétravail engage des frais, l'allocation forfaitaire versée par l'employeur pour rembourser ce dernier, le cas échéant, sera réputée utilisée conformément à son objet et exonérée de cotisations et contributions sociales dans la limite de seuils prévus par la loi.

En tout état de cause, l'employeur qui procède à ces remboursements de frais doit être sécurisé en cas de contrôle par l'URSSAF.

➤ **La qualité de vie au travail**

Le salarié en télétravail est un salarié qui travaille.

A ce titre, ce dernier :

- est disponible pour répondre aux nécessités de service ;
- bénéficie de l'ensemble des dispositions législatives, réglementaires et conventionnelles protectrices relatives à l'encadrement du temps de travail qui prévoient notamment des mesures pour garantir des temps de repos aux salariés, le contrôle de leur charge de travail et le droit à la déconnexion. Ces règles s'appliquent au travail à distance lié à des circonstances exceptionnelles et en cas de télétravail régulier.

Le recours au télétravail est généralement considéré comme un facteur d'amélioration de la qualité de vie au travail des salariés.

Il permet notamment :

- de réduire les nuisances liées à l'usage des transports pour se rendre sur le lieu de travail (fatigue, perte de temps);
- d'améliorer l'efficacité du temps de travail ;
- de mieux concilier vie privée et vie professionnelle ;
- d'acquérir plus de souplesse et d'autonomie dans le travail,

Néanmoins, il convient de rester attentif aux difficultés pouvant résulter de cette forme d'organisation des activités telles que :

- l'application des règles nécessaires à la préservation de la santé et de la sécurité des salariés;
- le risque d'isolement des salariés éloignés de leur communauté de travail ;
- « l'intrusion » de la vie professionnelle dans la vie privée.

➤ **Les accidents de travail**

Le télétravail étant un déplacement du lieu de travail au domicile du salarié ou dans un tiers-lieu, la présomption d'imputabilité relative aux accidents de travail s'applique également en cas de télétravail. C'est d'ailleurs ce que prévoit explicitement le code du travail, au risque de poser de potentielles difficultés d'application.

ANNEXE

L'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), auditionnée le 2 juillet 2020 dans le cadre de ces travaux, a listé les avantages et les risques du télétravail à prendre en compte afin d'assurer un télétravail de qualité.

Avantages	Risques
<ul style="list-style-type: none">▪ Augmentation de la productivité, plus grande flexibilité et autonomie dans l'organisation▪ Possibilité de concentration, sans interruption, pour un travail de qualité▪ Réduction du temps de trajet et gain de temps▪ Articulation vie personnelle et vie professionnelle▪ Réduction de la fatigue▪ Augmentation du pouvoir d'achat	<ul style="list-style-type: none">▪ Articulation des temps / porosité vie vie privée / vie professionnelle▪ « Surconnexion »▪ Charge ou sous-charge de travail▪ Isolement, perte du lien social▪ Difficulté d'accès au sens et reconnaissance▪ Faible capacité à maintenir une dynamique créative▪ Renforcement des inégalités▪ Addictions et troubles du comportement