

Diagnostic paritaire relatif au télétravail du 22 septembre 2020

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 : en effet, il s'agissait davantage d'une continuité d'activité à distance (par exemple à domicile) que de télétravail régulier. Néanmoins, cette expérience « contrainte » et inattendue, à laquelle peu d'employeurs et de salariés étaient préparés, a suscité un intérêt accru de la part de certains salariés et de certaines 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, occasionnel dans le cadre de l'activité « normale » de l'entreprise, ou en cas de circonstances exceptionnelles ou en cas de force majeure.

En termes de méthodologie, ils ont souhaité auditionner trois experts (Futurible ; INRS ; ANACT) et se sont également appuyés sur les résultats de différentes enquêtes réalisées par chacune des organisations.

Ce diagnostic a vocation à traiter du télétravail, dont le cadre juridique est constitué de l'ANI du 19 juillet 2005 et des 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.

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

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

- Le télétravail est une organisation particulière du travail :
 - sa pertinence s'apprécie notamment en fonction du secteur d'activité et de la nature de la mission. Sa faisabilité est à appréhender, le cas échéant, en fonction de la taille de l'entreprise ;
 - destinée, entre autres, à prendre en compte la qualité de vie au travail, sa mise en place doit être compatible avec les objectifs de performance économique et sociale de l'entreprise ;
 - 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 est fondé sur les principes de double volontariat du salarié et de l'employeur et de réversibilité. Ce fonctionnement concerne :
 - ✓ le télétravail régulier ;
 - ✓ le télétravail occasionnel dont la formalisation peut être plus souple ;
 - s'agissant du télétravail justifié par des circonstances exceptionnelles ou en cas de force majeure, par exemple lors de la crise sanitaire liée à la Covid-19, celui-ci s'impose alors aux salariés, sans préjudice du respect de leurs droits.

En tout état de cause, l'activation réussie du télétravail, qu'il soit régulier, occasionnel ou exceptionnel, passe par un dialogue social de qualité mis en œuvre au sein de l'entreprise, et/ou au niveau de la branche.

Le présent document de diagnostic établi par les acteurs sociaux au niveau national et interprofessionnel a donc pour vocation d'alimenter les réflexions, concertations ou négociations.

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 nécessite d'examiner ses impacts sur le monde du travail et la société dans son ensemble.

Selon les différents scénarios de développement du télétravail dans les 5 prochaines années², les impacts socio-économiques au niveau national et territorial pourront être de nature différente. Néanmoins, quel que soit le degré de réalisation de ces scénarios, un recours plus important 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 modalités différentes d'exercice de l'activité par 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, voire de perte du lien social, inhérentes à l'utilisation des outils de communication à distance.

La possibilité d'un développement plus large du télétravail invite à intégrer ces impacts dans les réflexions menées au sein de l'entreprise ou de la branche, voire au niveau du pays, et suppose de réfléchir à la façon de les limiter, voire de les faire disparaître.

➤ La transformation du travail

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

- parmi les employeurs qui estimaient que le télétravail 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 ou pas préparés.

² Futuribles, audition du 2 juillet 2020

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

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 forcée. On peut citer, par exemple, les modalités de communication interne (visioconférence notamment), la dématérialisation accélérée des procédures, l'expertise technique à distance ou en interne, la formation à distance, etc.

On a pu observer que la continuité d'activité à distance durant le confinement a présenté moins de difficultés dans les entreprises qui pratiquaient déjà le télétravail et pour lesquelles les compétences et aptitudes (utilisation des outils numériques, management à distance) étaient déjà en place. Le développement de ces transformations devrait avoir des impacts dans le temps en termes d'adaptation, des pratiques managériales, des modes d'organisation, des compétences des salariés concernés et par là-même des besoins en formation.

➤ **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, le développement du télétravail régulier 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 dans 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 quotidiens des salariés concernés, réduction des charges de logement, réimplantation d'activités, etc.), les impacts sur le tissu économique local (transports collectifs et individuels, lieux de restauration et commerces aux abords des lieux de travail) doivent être regardés avec attention. En tout état de cause, cette évolution devrait pousser l'Etat et les collectivités locales à anticiper ces impacts, et à accélérer la stabilité et la qualité des infrastructures, en concertation avec les acteurs sociaux dans les territoires.

Enfin, la mise en œuvre plus importante du télétravail a des conséquences sur l'environnement. La réduction des trajets professionnels quotidiens 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 télétravail pour les postes qui le permettaient, sans pouvoir anticiper cette nouvelle organisation du travail.

Dès lors, 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 télétravail.

L'existence et la bonne application de plans de continuité de l'activité (PCA) dans les entreprises peuvent permettre d'anticiper également le recours au télétravail en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure.

De surcroît, un dialogue social de qualité avec les représentants du personnel ou les délégués syndicaux, lorsqu'ils existent, a facilité la prise en compte de cette expérience inédite afin de prévoir au mieux les modalités de mise en œuvre du télétravail en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure, mais également du télétravail classique.

➤ L'adaptation de l'organisation du travail et des modes de télétravail

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

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

- une analyse préalable des missions éligibles ;
- une analyse des organisations du travail au sein de l'entreprise visant à articuler de manière optimale le télétravail et le travail sur site au sein des communautés de travail ;
- une adaptation des pratiques managériales ;
- une bonne circulation de l'information reposant sur :
 - la fixation d'un cadre commun d'interaction entre les salariés (outils, processus) qu'ils soient ou non en télétravail, 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 par l'employeur des outils de travail et de communication à distance fournis par ce dernier : le développement du télétravail rend impératif la sécurisation des données, des serveurs et du matériel informatique. 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 (certains salariés pouvant notamment utiliser leur matériel personnel avec l'accord de l'employeur) ;
- la prise en compte de la diversité des lieux de travail : le télétravail passe fréquemment par un travail au domicile du salarié, mais il peut également être effectué dans des espaces de « *co-working* » et des « tiers lieux ».

➤ **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 (représentants du personnel, délégués syndicaux le cas échéant), permet la mise en œuvre réussie du télétravail en cas de circonstances exceptionnelles (ou de force majeure) ou en temps normal.

Le développement du télétravail régulier, occasionnel ou en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure nécessite d'adapter les conditions de mise en œuvre du dialogue social dans l'entreprise, ou dans la branche professionnelle, afin que celui-ci puisse s'exercer dans des conditions efficaces et satisfaisantes pour tous – employeur, salariés et leurs représentants.

La préservation du lien entre les salariés et leurs représentants élus et syndicaux, lorsqu'ils existent, est à prendre en compte en cas de télétravail, et plus particulièrement en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure.

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

En lien avec la stratégie d'entreprise et afin de préserver sa culture, l'implication de la direction de l'entreprise et de l'encadrement est un facteur de réussite de la mise en place du télétravail.

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, pouvant constituer en cela une opportunité permettant d'enrichir certains postes. Elle a *a contrario* pu mettre en exergue le besoin de revoir certaines organisations (process de travail, répartition des tâches, etc.) au sein de l'entreprise.

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

S'il est observé que le développement du télétravail peut rendre le lien de subordination plus difficile à appréhender, le télétravail s'exerce dans le cadre normal de la relation contractuelle de travail.

➤ L'évolution des pratiques managériales

Le télétravail offre de nombreuses opportunités (augmentation de la productivité dans certains cas, diminution des temps de trajet, meilleure conciliation vie professionnelle/vie personnelle, etc.) mais présente aussi des risques (sur-connexion, mauvaise répartition de la charge de travail, perte du lien, renforcement d'inégalités, difficulté à lancer et mettre en œuvre de nouveaux projets, intégration plus complexe de nouveaux salariés, etc.), mis notamment en évidence par l'ANACT⁴ (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail). Les pratiques managériales et les moyens donnés au manager pour accomplir sa mission 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. Dans le respect du cadre légal, le développement du télétravail peut permettre de répondre à certaines attentes des collaborateurs : souhait de plus d'autonomie, de délégation de responsabilité, aspiration à une meilleure conciliation entre vie personnelle et professionnelle, à des relations de travail basées sur la confiance, la reconnaissance des capacités d'initiative, etc.

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

⁴ ANACT, audition du 2 juillet 2020 (cf. ANNEXE)

De plus, le télétravail doit s'articuler avec d'autres modes de travail. Au sein d'une même équipe (et en dehors de circonstances exceptionnelles ou de force majeure), 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 télétravail. Ces aptitudes peuvent être développées en accompagnant les managers et les collaborateurs, en adaptant notamment leur formation afin de tenir compte des expériences vécues, y compris pendant la crise sanitaire.

En cas de télétravail, la clarification et l'adaptation potentielle des objectifs contribuent à répondre à la préservation de la motivation des collaborateurs :

- en donnant plus d'autonomie aux équipes,
- en se concentrant sur la résolution des dysfonctionnements,
- en permettant plus facilement l'évaluation de la charge de travail et de la bonne réalisation des missions.

Ainsi l'équilibre entre autonomie et contrôle peut être plus facile à trouver.

Le télétravail généralisé – lorsque c'était possible – dans le cadre du confinement a continué à mettre en évidence les risques d'isolement des salariés en télétravail et de perte du lien vis-à-vis de la communauté de travail. Lorsque le manager et, le cas échéant, les services en charge des ressources humaines s'assurent que cette situation est bien vécue par les collaborateurs, et veillent à maintenir un lien en proposant par exemple des rituels d'équipe, des échanges informels entre les membres de l'équipe (source de lien mais aussi d'innovation, de créativité, de résolution de problèmes), cela facilite l'organisation du travail. Il est à noter que certaines entreprises font le choix d'un nombre de jours maximum en télétravail.

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 est absente. 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*).

Ces constats confirment l'intérêt d'intégrer ces nouvelles organisations du travail dans les réflexions portant sur l'évaluation des risques de l'entreprise, notamment sur la santé des salariés, dans une visée préventive.

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

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

- au développement des carrières, notamment en ce qui concerne la promotion des femmes,
- aux salariés en situation de handicap ou présentant des problèmes de santé qui souhaiteraient accéder à cette forme d'organisation du travail, en prévoyant 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

Mis en place 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 des emplois, et fidéliser les salariés.

S'agissant des jeunes générations, l'expérience récente montre 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 télétravail nécessite la mise en œuvre d'outils numériques adaptés aux missions des salariés concernés.

En pratique, le salarié sera en possession soit 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 les mesures adéquates et proportionnées pour garantir la sécurité des données et protéger l'entreprise des atteintes liées à son patrimoine informationnel. L'ensemble de ces mesures sont communiquées aux salariés, intègrent les risques d'impacts sur la vie privée des personnes concernées (salariés, clients, fournisseurs, etc.) ;
- prendre les mesures adéquates pour protéger les données personnelles conformément au règlement européen (RGPD) ;
- informer les salariés d'éventuelles limitations de l'usage des outils informatiques (hors outils personnels) 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 ou en cas de force majeure, ces dispositions ne sont que partiellement applicables : il appartient donc à l'entreprise d'envisager leur adaptation.

➤ **Les frais professionnels**

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. Dans la très grande majorité des cas, les frais professionnels relatifs au télétravail concernent essentiellement les outils numériques. Le choix des modalités de prise en charge des frais professionnels peut être, le cas échéant, un sujet de dialogue social au sein 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, est 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 télétravail est un mode d'organisation spécifique dans lequel le salarié :

- est joignable, dans le respect des règles relatives à la durée du travail, pour répondre aux nécessités de service et participer aux activités de l'entreprise et de sa communauté de travail ;
- 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 télétravail régulier ou occasionnel, ainsi qu'au télétravail lié à des circonstances exceptionnelles ou à un cas de force majeure.

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

Il peut notamment permettre :

- 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 : à cet égard, les résultats des nombreuses enquêtes menées à l'occasion de la sortie du confinement révèlent qu'une attention particulière doit être portée à la qualité de l'environnement de travail ;
- le risque d'isolement des salariés éloignés de leur communauté de travail ;
- « l'intrusion » de la vie professionnelle dans la vie privée ;
- les difficultés familiales liées à des circonstances exceptionnelles ou un cas de force majeure, notamment en cas de pandémie.

➤ **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